

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
44.04.01 Педагогическое образование,  
магистерская программа «Управление в сфере образования»  
заочной формы обучения, группы 02061667  
Отрощенко Натальи Васильевны

Научный руководитель  
кандидат педагогических наук,  
доцент Кролевецкая Е.Н.

Рецензент  
Заместитель директора по  
учебной работе ОГАПОУ  
«Белгородский  
индустриальный колледж»  
Выручаева Н.В.

БЕЛГОРОД 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы развития управленческой культуры руководителя образовательной организации.....</b>	<b>9</b>
1.1. Управленческая культура руководителя образовательной организации, ее сущность.....	9
1.2. Структура управленческой культуры руководителя образовательной организации.....	16
1.3. Развитие управленческой культуры руководителя образовательной организации: содержание и проблемы.....	26
<b>Глава 2. Экспериментальная работа по развитию управленческой культуры руководителя образовательной организации.....</b>	<b>37</b>
2.1. Диагностика управленческой культуры руководителя образовательной организации .....	37
2.2. Организация работы по формированию управленческой культуры руководителя образовательной организации .....	56
2.3. Динамика развития управленческой культуры руководителя образовательной организации .....	65
<b>Заключение.....</b>	<b>75</b>
<b>Библиографический список.....</b>	<b>77</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>85</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Формирование управленческой культуры руководителей учреждений образования обусловлено объективной необходимостью интенсивного изменения педагогических систем, что требует постоянного анализа процессов, происходящих в школе с точки зрения нового управленческого сознания и мышления. Осуществление реформ, переход к рыночным отношениям, критика авторитарных методов, большое количество новой информации о зарубежном опыте и необходимость ее творческой переработки требует поиска национальной модели управления и ответа на вопрос, каким должен быть современный руководитель.

Во все времена управление имело особую ценность. С ростом технических знаний человека и общества, с развитием науки, технологий, особенно информационных, дальнейшим наступлением на человека цивилизации происходит потеря человеком, обществом и государством духовного и нравственного неповторимого качества, которое может находиться только в сфере культуры.

Роль культуры как фактора, определяющего решение современных проблем управления, в настоящее время неуклонно возрастает.

Во-первых, социально-культурные регуляторы общественной жизни в связи с требованиями информационной революции среди других (экономических, юридических, политических) приобретают все большую значимость.

Во-вторых, они становятся все в большей мере системообразующими в совокупности всех взаимодействующих сил в обществе и проникают в деятельность каждого элемента общества, расширяя тем самым зону своего воздействия.

В-третьих, доля интеллектуальной собственности в общей совокупности общественного продукта непрерывно возрастает, достигая в развитых странах до 50% его общего объема, что повышает значимость и ответственность общества за рациональность использования его главного

ресурса - интеллектуального, частью которого и является управленческий ресурс.

Общество стоит сегодня перед острейшей проблемой, обусловленной нарастающим противоречием: с одной стороны, происходит накопление интеллектуального потенциала, растут возможности его использования в управленческой деятельности, с другой - заметно снижение уровня управления.

В этой связи следует всесторонне осмыслить феномен управленческой культуры, дать оценку её состоянию. Современный руководитель может эффективно решать педагогические задачи, если обладает достаточным уровнем научных знаний по управлению, обоснованно планирует, организует, мотивирует и контролирует работу педагогического коллектива.

Для результативного руководства педагогической системой необходима управленческая культура, которая предполагает осознание и осмысление опыта управленческой деятельности. В практике работы школ выявлены многочисленные случаи, когда анализ образовательного процесса, постановка целей образовательных учреждений, разработка системы оценки и контроля педагогического коллектива ведется без использования предлагаемых наукой методов, без учета особенностей учреждения образования, с ориентацией на прежний опыт.

Анализ психолого-педагогической литературы по основным аспектам проблемы эффективной деятельности руководителя показывает, что в современной науке на основе экспериментальных исследований представлены различные концептуальные подходы к построению модели руководителя (Ю.С. Алферов, К.Я. Вазина, Е.Г. Осовский, Е.П. Тонконогая и др.). В последние годы формируется культурологический подход к оценке и анализу деятельности руководителя школы. Различным аспектам профессиональной культуры (культура делового общения, научно-исследовательская культура, педагогическая культура) руководителей образовательных учреждений посвящены исследования российских

педагогов (Н.В. Кузьмина, В.А. Сластенин, Л.И. Фишман, Р.Х. Шакуров и другие). Вопросам дополнительного профессионального образования и формирования социально востребованных качеств руководителей сферы образования посвящены работы таких ученых, как Ю.Н. Кулюткин, В.С. Леднев, В.М. Лизинский, А.К. Маркова, Л.М. Митина, Г.С. Сухобская, Р.Г. Чуракова и другие.

К изучению личности руководителя образовательного учреждения постоянно обращается психологическая наука (В.Н.Мясищев, А.В.Петровский, Г.П.Щедровицкий и др.), рассматривая личностные характеристики, влияющие на исполнение его социальной роли.

Вместе с тем, в последние годы усилился интерес к проблеме эффективного управления образовательным учреждением, рассматриваемой через структуру деятельности руководителя и специфику процесса управления. Особенности управления педагогическими системами, его сущность раскрыты в работах Ю.А. Конаржевского, В.С. Лазарева, М.М. Поташника, П.И. Третьякова, Т.И. Шамовой и других.

Интерес к личности руководителя и его профессиональным качествам как предпосылкам эффективного управления отмечается в исследованиях, проводимых за рубежом. В работах И. Ансоффа, М. Вудкока, М. Мескона, Д. Френсиса, Ли Якокка определяется набор свойств личности, которыми должен обладать успешный менеджер.

Таким образом, в настоящее время актуализируется необходимость повышения уровня управленческой культуры директоров школ, отвечающей современному социокультурному контексту. В связи с этим мы решили остановить свой выбор на следующей теме магистерской работы: «Управленческая культура руководителя образовательной организации».

**Проблема исследования:** каковы педагогические условия развития управленческой культуры руководителя образовательной организации.

Решение данной проблемы является **целью** нашего исследования.

**Объект исследования:** управленческая культура руководителя образовательной организации.

**Предмет исследования:** педагогические условия развития управленческой культуры руководителя образовательной организации.

**Задачи исследования:**

1. Раскрыть сущность и структуру понятия «управленческая культура руководителя образовательной организации».

2. Выявить педагогические условия развития управленческой культуры руководителя образовательной организации.

3. Организовать работу по формированию управленческой культуры руководителя образовательной организации.

4. Изучить динамику развития управленческой культуры руководителя образовательной организации

Для реализации поставленных целей были использованы следующие **методы исследования:** теоретическое изучение психолого-педагогической методической литературы, изучение педагогического опыта, эксперимент, тестирование, анкетирование, анализ продуктов деятельности испытуемых, математический метод обработки данных.

**База исследования:** Муниципальное образовательное учреждение «Графовская Средняя общеобразовательная школа», Краснояружского района Белгородской области.

**Научная новизна и практическая значимость исследования** состоит в выявлении и апробации педагогических условий, обеспечивающих эффективное развитие управленческой культуры руководителя образовательной организации.

**Апробация и внедрение результатов исследования** осуществлялась в ходе выступлений на:

1. Международной научно-практической конференции «Воспитание в современном социокультурном образовательном пространстве: опыт, проблемы, перспективы» в рамках научной сессии НИУ «БелГУ» –7-8 июня

2018 г. на заседании секции «Актуальные проблемы педагогики и психологии воспитания» с докладом «Влияние стиля управления руководителя образовательной организации на социально – психологический климат коллектива».

2. Международной заочной научно-практической конференции «Роль и значение науки и техники для развития современного общества» 26 ноября 2018г. в г. Волгоград на заседании секции «Педагогические науки» с докладом «Инновационная деятельность руководителя образовательной организации».

3. XVIII Международной заочной научно-практической конференции «Педагогика и психология в современном мире: теоретические и практические исследования» 30 ноября 2018г. в г. Москва на заседании секции «Теория, методика и организация социально-культурной деятельности» с докладом «Организация социально-культурной деятельности руководителя образовательной организации».

4. Методическом семинаре «Управленческая культура как системное понятие: сущность, структура, тенденции изменения» состоявшийся 29 ноября 2018 г. на базе МОУ «Графовская СОШ» с докладом «Управленческая культура как системное понятие».

**Структура выпускной квалификационной работы** определялась логикой исследования. Она состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, приложения.

Во введении обоснована актуальность исследуемой проблемы, представлен научный аппарат: разработана проблема, определены цели, задачи, объект и предмет исследования, представлена формулировка гипотезы, в соответствии с которой были намечены основные направления практического исследования.

В 1 главе «Теоретические основы развития управленческой культуры руководителя образовательной организации» дается понятие об управлении и управленческой культуре, рассматриваются педагогические условия и пути

развития управленческой культуры руководителя образовательной организации.

Во 2 главе «Экспериментальная работа по развитию управленческой культуры руководителя образовательной организации» рассматриваются программные требования в развитии управленческой культуры руководителя образовательной организации, представлен материал опытно-экспериментальной работы.

В заключении содержатся выводы и рекомендации по исследуемой проблеме.

Библиографический список состоит из 91 источника.

В приложении предлагаются материалы экспериментальной работы.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Управленческая культура руководителя образовательной организации, ее сущность**

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

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

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

В отечественных психологических и педагогических исследованиях развитию личности руководителя уделяется немаловажное значение. Концептуальные подходы к построению модели руководителя представлены в трудах Л.В. Адамской[1], С.В. Волканевского[14], Е.П. Картуновой[37]. Различным аспектам профессиональной культуры посвящены труды В.А.

Сластенина, Р.Х. Шакурова, Ю.Н. Кулюткина, А.К. Марковой, Л.М. Митиной и др. В работах этих ученых выявлены теоретические основы исследования категорий "культура", "профессиональная культура", проведен многоаспектный анализ данных понятий. Так, например, В.А. Сластенини Л.С. Подымова утверждают, что достижению поставленных перед педагогическим коллективом целей адекватными средствами в оптимальный промежуток времени позволяет руководителю, сформированная у него управленческая культура сферы образования. Они предлагают считать индикатором управленческой культуры руководителя сферы образования 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 руководителя образовательной организации [68, с. 226].

С позиции человекоцентристского подхода к управлению школой выполнена работа под редакцией Т.И. Шамовой. Опираясь на такие существенные характеристики, как построение управленческой деятельности и ориентация на конечную цель с наиболее полным учетом специфических человеческих отношений, авторы исследования проводят четкую границу между управлением (воздействием одной системы - руководящей, на другую подчиняющуюся) и менеджментом (взаимодействием с опорой на трех китов: уважение, доверие, успех), что является одним из столпов управленческой культуры. Именно поэтому они определяют цель своей работы как попытку "очеловечить" внутришкольное управление [85].

На современном этапе все более усиливается стремление осмыслить педагогический процесс с позиции управления, придать ему системный, научно обоснованный характер.

На страницах научно-педагогических журналов ("Педагогика", "Директор школы", "Народное образование", "Проблемы управления") постоянно обсуждается проблема эффективного управления

образовательного учреждения, публикуется положительный опыт, а также новые технологии в управлении образования, что свидетельствует об актуальности руководства педагогическими системами. В публикациях, описывающих опыт обучения директоров в различных институтах, курсах повышения квалификации, восполняются недостатки в управленческих знаниях и создаются условия для формирования управленческой культуры руководителей образовательных учреждений.

Исследование проблемы развития управленческой культуры руководителя учреждения образования предполагает предварительное рассмотрение понятия "управленческая культура". При этом, естественно, требуется определить соотношение понятий "культура управления" и "управленческая культура".

В словаре по культурологии под редакцией К.М. Хоруженко дается следующее определение: "управленческая культура руководителя образовательной организации - культура, связанная с сознательной деятельностью общественных институтов и отдельных индивидов, направленной на регулирование стихийных и осознанных, объективных и субъективных начал, целесообразное упорядочение общественных отношений. Исходя из этого, под "управленческой культурой руководителя сферы образования" понимают оптимальную систему управленческих действий, более или менее полно отвечающих текущим, перспективным и глобальным задачам развития общества" [76].

Однако необходимо заметить, что понятие "управленческая культура руководителя образовательного учреждения" встречается не так часто. В связи с тем, что методология понятия "управленческая культура" практически не разработана, авторы, употребляя понятие "культура управления", "культура деятельности управленческого труда", и "управленческая культура", рассматривали данные понятия то в качестве синонимов, то трактовали их в самых различных аспектах.

С появлением новых работ по этому вопросу в конце 70-х - 80-х гг. были уточнены некоторые трактовки понятия "культура управления". В.Г. Афанасьев в качестве существенных элементов культуры управления выделил: культуру взаимоотношений руководителя с подчиненными; стиль управленческой работы, предполагающий высокую культуру отношений в сфере управления; культуру общения; культуру письма; культуру рабочего места руководителя; следование определенным этическим и эстетическим-эталонам и т.п. [4, с.418-419].

Исходя из вышеобозначенных теоретических положений возможно рассмотрение культуры управления как системы, реализующей усилия по принятию управленческого решения и обеспечения его выполнения посредством осуществления в определенной последовательности управленческих функций. Таким образом, понятие "культура управления" относится к субъекту управления, каковым и выступает руководитель учреждения образования.

Рассмотрев приведенные определения можно сделать еще одно уточнение: под понятием "культура управления", как правило, подразумевается грамотное принятие решений, реализация управленческих процессов и многое другое, что имеет непосредственное отношение к деятельности руководителей различных звеньев управления, в то время как управленческая культура должна быть присуща не только аппарату управления, но и более широким слоям руководителей в образовании.

Таким образом, различая понятия "культура управления" и "управленческая культура", хочется отметить, что "культура управления" может характеризовать уровень организованности какой-либо деятельности, тогда как "управленческая культура" проявляется, прежде всего, через конкретных исполнителей деятельности.

Проблемам формирования управленческой культуры руководителя образовательной организации современного типа посвящены работы Ю.Н. Дорожкина[21], Н.С. Речкина[59] и др. исследователей. В их работах

основное внимание уделяется исследованию организационной культуры, при этом в отдельных случаях встречается некоторое отождествление понятий "управленческая культура руководителя

образовательной организации" и "организационная культура руководителя образовательного учреждения".

Однако наиболее активно проблемы управленческой культуры стали разрабатываться с середины 80-х гг.

В литературе встречаются определения, рассматривающие содержание управленческих отношений только в плане их психологического аспекта, точнее межличностных отношений. При этом управленческие отношения выступают в основном в качестве фактора, формирующего психику, сознание отдельных личностей и групп, включенных в организационные структуры и профессионально-должностные позиции, через которые идет процесс реализации управленческих решений. Психология управления как одна из отраслей психологической науки выполняет одну из важнейших функций психологического обеспечения деятельности, общения в системах управления.

В.К. Белолипецкий, Л.А. Павлова дают достаточно подробное описание "управленческой культуры руководителя сферы образования", определяя ее как "практическую систему мер и методов, имеющих прямое и непосредственное отношение к практике" [6,с. 112-113].

П. Милютин определяет управленческую культуру руководителя образовательной организации как высокий уровень сформированности интеллектуальных, эмоционально-волевых, нравственных, физических качеств, совокупность которых позволяет решать профессиональные задачи в сфере социального управления с высокой степенью эффективности и стабильности [43,с.90]. Согласно трактовке Э. Шейна, управленческую культуру руководителя образовательной организации можно представить как неявный, невидимый и неформальный тип сознания организации,

обуславливающий поведение людей и находящийся под воздействием их поведения.[86, с. 244]

Понимание управленческой культуры как совокупного способа и продукта управленческой деятельности, отражается в трудах С. Борнера, Р. Вебера, К. Еварда, Х. Грютера, Р. Рютингера. Управленческую культуру руководителя учреждения образования можно представить как совокупность ценностей, взглядов, взаимоотношений, единых для всего профессионального коллектива, устанавливающих нормы их поведения.

Современная педагогика сосредотачивает свое внимание на воспитательных, коммуникативных и нормативных аспектах управленческой культуры, то есть управленческие функции носят нормативный характер.

В качестве нормативной системы (содержание нормативных функций составляет выработка норм, регулирующих поведение человека и его деятельность) управленческая культура предъявляет к руководителю и подчиненному определенную совокупность требований, касающихся уровня управленческой подготовки (включающей управленческие знания, умения и навыки), владения ими в практической деятельности, способности в этой области. Все это в комплексе дает возможность руководителю образованием принимать компетентное участие в управлении делами своего коллектива и общества в целом. В управленческой культуре отражается уровень осуществления управленческих способностей и потребностей человека в управленческой деятельности.

Отечественные исследования по проблемам развития управленческой культуры представлены работами, посвященными вопросам развития управленческих кадров и кадровой стратегией (В.М. Михеев, А.Г. Шрубенко) [44, 89], характеристикой социального и психологического портрета современного руководителя образовательной организации (Е.М. Бабосов, А.А. Трусъ) [5], описания компетенциарной модели руководителя (А.А. Трусъ)[73], проблемами исследования человеческого капитала и подходами к его измерению на национальном и региональном уровнях (М.М. Ковалев,

Е.Г. Господарик)[30], вопросам психологии, культуры и психологии развития личности (В.А. Янчук, Я.Л. Коломинский)[91, 31]. Общим вопросам управления, вопросам организационного поведения посвящены труды отечественного ученого, кандидата экономических наук А.А. Брасса [10, 11, 12, 13]. Вопросы формирования культуры личности, педагогической культуры, управленческой культуры современного руководителя и ее самосовершенствования исследованы в работах доктора педагогических наук А.С. Зубра. Автор описывает каждый из элементов системы управленческой культуры: управленец - психолог, этик, идеолог, оратор, педагог; рассматривает вопросы управления сквозь призму персонифицированного подхода к кадрам [25, 26].

Вместе с тем, в отечественной науке до сих пор слабо разработаны общетеоретические проблемы развития управленческой культуры, не выработан свой, отечественный, механизм развития управленческой культуры руководителя учреждения образования с учетом национальной и профессиональной специфики, не проведен детальный анализ вопросов развития управленческой культуры руководителей учреждений образования с учетом специфики их деятельности.

Таким образом, под понятием "управленческая культура руководителя образовательной организации" мы понимаем интегративное динамичное качество личности, развивающееся в процессе деятельности, характеризующееся определенным уровнем теоретического осмысления, комплексом практических умений и навыков по реализации ведущих подходов к управленческой деятельности в современной образовательной практике на основе безусловного соблюдения норм, принципов морали и нравственности.

## **1.2. Структура управленческой культуры руководителя образовательной организации**

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 ее специфической роли и места в системе культуры личности.

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

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

Исследования Е.В. Бондаревской, связанные с формированием профессиональной культуры педагога, обусловили поиск характеристик управленческой культуры руководителя образовательной организации. В её работах творчество понимается как высший показатель самореализации личности педагога [8]. 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 приемах воздействия на него (базой указанных знаний выступают знания по общественным и гуманитарным наукам); имеющийся опыт практического управления, навыков управления, т. е. сложившиеся, устойчивые по форме их осуществления действия, достигшие известной степени совершенства, управленческие способности, искусство руководить, искусство исполнять (творческое ведение дел с наивысшей эффективностью); управленческое мышление как специфическая форма активной познавательной деятельности, ведущая к наилучшему результату.

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 профессионалов-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 [54].

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 [67, с. 4-9].

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

Управленческое мышление описывается характеристиками: системно-альтернативный характер мышления (охват основных сторон дела и влияющих на него факторов), творческие способности (выдвижение конструктивных идей без внешнего побуждения), антиципация (предвидение последствий принимаемых решений), гибкость (изменение методов деятельности при изменении внешних условий), методическая подготовленность (применение эффективных методов и средств управленческого труда). Эмоционально-волевой потенциал предполагает наличие воли (способности смело и настойчиво преодолевать препятствия), надёжности, самоуправления (умения чётко поставить цели и их достичь), контактности (способности вступать в продуктивное общение), стрессоустойчивости (умения сохранять работоспособность в экстремальных ситуациях)[67, с. 4-9].

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 партнерства); чуткость (умение чувствовать особенности подчиненных); дипломатичность (умение вести принципиальные переговоры); самокритичность, принципиальность (собственное соблюдение норм и правил - составляющие служебной этики)[71, 67]. 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)[67].

Ряд исследователей выделяют в структуре управленческой культуры различные компоненты. Рассматривая в целом, важнейшими показателями управленческой культуры являются: освоение общей культуры, приобщение к ее достижениям, овладение профессиональным мастерством, полная творческая реализация профессиональных навыков, профессиональная компетентность в своем виде деятельности, наличие глубоких знаний, методического опыта и мастерства, грамотное, эффективное использование средств и методов при достижении цели, использование в работе современных научных методов управления, рациональность, расчетливость при осуществлении своей работы, умение прогнозировать ход событий и быстро ориентироваться в обстановке, объективность выводов и обобщений, своевременность доведения до исполнителей всех документов, систематический контроль исполнения, инициатива и самостоятельность, спокойствие, выдержка, умение своевременно и правильно принимать решения. Также в 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 [69, с.190-193].

Отмечается, что современный специалист в расчет 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 ученых 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" [81]. Другие авторы считают, что это многокомпонентное понятие, включающее "основы для сознательной организации процесса управления образовательным учреждением согласно жизненным целям, планам и жизненной программы руководителя" [48, 49,50].

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 [68].

Психолого-педагогические исследования проблем педагогической культуры последних лет раскрывают ее в категориях педагогических ценностей, педагогических технологий и педагогического творчества, в то время как "...управленческая культура руководителей школы представляет собой меру и способ творческой самореализации личности руководителя школы в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной

на освоение, передачу и создание ценностей и технологий в управлении школой" [52]. 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.[62].

Технологический компонент управленческой культуры директора школы включает в себя способы и приемы управления педагогическим процессом, предполагает решение специфических педагогических задач. Решение данных задач основывается на умениях руководителя - управленца в области педагогического анализа и планирования, организации, контроля и регулирования педагогического процесса. Уровень управленческой культуры директора школы зависит от уровня овладения приемами и способами решения указанных типов задач.

Личностно-творческий компонент управленческой культуры руководителя 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 - управленец 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, жесткость, компетентность в области финансов, маркетинга. Сегодня наиболее важными факторами успеха являются - способность изменяться и управлять изменениями, стратегическое мышление, навыки коммуникации, умение управлять людьми".

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

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

опыт практического управления, конкретизирующий и обогащающий теоретические знания;

управленческое мастерство как сложившиеся, устойчивые по форме их осуществления действия, достигшие известной степени совершенства [68].

Л.Б. Сергеева выделяет следующие составляющие управленческой культуры руководителя [66, 67]:

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;

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

С.Е. Джаджа выделяет следующие составляющие управленческой культуры руководителя 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 [20].

Т.М. Горюнова выделяет следующие аспекты управленческой культуры руководителя учреждения образования [17]:

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 (см. Приложение 1).

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

Таким образом, понятие "управленческая культура" - 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 ее процессу, средствам и результатам;

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

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 подчиненных коллег;

- обеспечение условий для свободного выбора путей выполнения функций руководителя;

- гарантирование качества управления деятельностью руководителя посредством его самоорганизации и самореализации.

### **1.3. Развитие управленческой культуры руководителя образовательной организации: содержание и проблемы**

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

Исключительное место среди них отводится системе образования и поэтому проблема развития управленческой культуры руководителей сферы образования особенно актуальна. Ее приоритетность среди других проблем определяется не только стоящими задачами обучения и воспитания подрастающего поколения, но и отсутствием достаточных теоретико-методологических, организационных и практических основ разработки и реализации научно-обоснованной системы развития управленческой культуры руководителей.

Реальность такова, что в познании и решении проблемы развития управленческой культуры руководителей образовательного учреждения ученые и практики руководствуются сложившейся методологической парадигмой. Как следствие такого подхода каждая наука в отдельности оперирует лишь частичным знанием о сущности данного феномена, что в итоге приводит к значительной невостребованности имеющихся знаний на практике.

Необходимо отметить, что содержание опубликованных научных работ по проблематике развития управленческой культуры руководителей учреждений образования лишь частично связано с проблемой развития личности в процессе ее профессионализации, так как в них представлен более широкий круг вопросов. Для их решения важно опираться на востребованные данные науки, которые она приобрела за многие десятилетия своего развития.

В ряде исследований (Е. Кустобаева, Э.Ф. Зеер, Д. Сьюпер) развитие управленческой культуры рассматривается как целостное развитие всех ее сфер личности, навыков и умений профессиональной деятельности и основных ее компонентов[40].

Процесс профессионализации отражает совокупность социальных, экономических, производственных и управленческих аспектов профессионального становления личности работника. Это "...целостный непрерывный процесс становления личности специалиста, который начинается с момента выбора будущей профессии и заканчивается, когда человек прекращает активную трудовую деятельность"[24, с. 8].

Развитие управленческой культуры руководителя сферы образования обязывает его выходить на новые и более высокие уровни профессионализма. Успешное развитие управленческой культуры предполагает, что происходит эффективное личностно-профессиональное становление руководителя учреждения образования; он достигает

самореализации в профессиональной деятельности, овладевает профессиональным мастерством.

Прежде чем обратиться к характеристике процесса развития управленческой культуры, необходимо определить сущность таких понятий, как "процесс" и "развитие".

В общенаучном смысле развитие представляет собой "направленный процесс качественных изменений, который может осуществляться в прогрессивном или регрессивном направлении; прогрессивная тенденция не исключает временных негативных отклонения, возможны также ситуации и периоды стагнации, и тупиковые ходы развития" [22, с.108]. Развитие представляет собой "... качественное изменение объектов, сопряженное с преобразованием их внутренних и внешних связей, появлением новых форм бытия, инноваций и нововведений" [23, с. 48]. Таким образом, развитие - это процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому качественному состоянию, соответственно, говоря о развитии управленческой культуры руководителя образовательного учреждения необходимо вести разговор о динамике этого процесса и его различных механизмах. При этом под процессом мы понимаем "...совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы" [75, с.14].

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

Цели развития управленческой культуры руководителей сферы образования - это ожидаемые изменения в сознании и поведении руководителей, осуществленные в ходе деятельности под воздействием специально подготовленных мер и мероприятий интеллектуального, организационного, административного и воспитательного плана.

Содержание управленческой культуры при этом может рассматриваться как мера сформированности личности руководителя образовательной организации, и определяться следующими критериями [57, с.9].:

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

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

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

Процесс развития управленческой культуры руководителя сферы образования, возможно, организовать и наблюдать на различных уровнях. И.А. Мяготина выделяет несколько уровней, в основании которых "лежит масштабность факторов детерминации" [47, с. 17-18].

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

Второй уровень - институциональный, на котором формируются цели и решаются конкретные задачи по подготовке специалистов для реализации управленческих функций в различных профилях, т.е. речь в данном случае идет о системе вузовского и послевузовского образования.

Третий уровень - профессиональный, развивающий управленческую культуру в условиях отдельных социальных групп (профессиональных

коллективов, учреждений, фирм). На этом уровне у руководителя формируются такие качества, как коллективизм, ответственность, заинтересованность, происходит практическая реализация управленческих функций по организации, планированию, координации, делегированию полномочий, оценке ситуации, принятию управленческих решений и др.

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

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

Т.С. Горюнова рассматривает иерархическую лестницу восхождения человека ко все более высоким результатам (уровням) развития управленческой культуры с позиции становления управленца как профессионала и выделяет следующие этапы и уровни развития управленческой культуры:

- «...житейский» (критический уровень);
- самоактуализация (допустимый уровень);
- управленческая компетентность (достаточный уровень);
- управленческое мастерство (оптимальный уровень);
- управленческий профессионализм (высокий уровень);
- управленческий менталитет (квинтэссенция культуры)[16, с. 48].

При этом автор обращает внимание, что именно менталитет является метауровнем развития управленческой культуры, ее квинтэссенцией, так как предопределяет содержание всех звеньев этой цепочки.

К основным условиям, обеспечивающим эффективность развития управленческой культуры руководителей учреждений образования, можно отнести:

- наличие разработанных средств диагностики управленческой культуры руководителей учреждений образования;

- наличие подготовленных кадров, способных оказать методическую помощь руководителям сферы образования при развитии основных компонентов управленческой культуры

- наличие разработанных программ и стратегий развития управленческой культуры руководителей образовательных организаций, т.е. реализация психолого-педагогического и методического сопровождения процесса развития управленческой культуры;

- создание условий для повышения активности деятельности руководителей в процессе обучения и самообучения;

- согласованная деятельность всех структур в системе образования, предполагающая создание ясной, четко выраженной, прозрачной системы повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров.

Факторы, влияющие на развитие управленческой культуры руководителей, разнообразны, имеют разные источники, сила их влияния различна и зачастую трудно поддается количественной оценке. Условно их можно разделить на три группы:

- 1) факторы, являющиеся внешними по отношению к руководителю учреждения образования (экономические, политические, социальные);

- 2) факторы, возникающие на уровне учреждения образования (социально-психологический климат в коллективе, удовлетворенность деятельностью руководителя со стороны всех субъектов образовательного процесса);

- 3) личностные факторы (опыт работы, личная заинтересованность и готовность к личностно-профессиональному развитию, уровень собственной активности человека, его ценностные ориентации и др.).

При этом определяющим фактором, движущей силой развития управленческой культуры руководителя учреждения образования выступает процесс разрешения противоречия между сложившимися свойствами, качествами личности и объективными требованиями профессиональной деятельности, внутриличностными противоречиями; собственная активность личности (Л.М. Митина, И.В. Арендачук и др.)[3].

Поскольку речь идет о развитии, совершенствовании не только путем собственно психологической технологии, но и деятельности, то средством развития и совершенствования становится "алгоритм" - одна из важнейших категорий, выделенных и разработанных А.А. Деркачом, В.Г. Зазыкиным, С.Л. Кандыбовичем и др. Его взаимосвязанные нормативный и креативный компоненты обеспечивают оптимальную и последовательную реализацию стратегии и практики развития управленческой культуры руководителей учреждений образования и включают в себя следующие этапы:

- 1) создание модели развития управленческой культуры руководителей учреждения образования;
- 2) комплексная психолого-педагогическая диагностика исходного уровня управленческой культуры руководителей и связанных с ней личностно - профессиональных переменных;
- 3) создание адекватного образовательного поля (системы условий и факторов) развития управленческой культуры руководителей сферы образования;
- 4) отбор и реализация комплекса технологий эффективного развития управленческой культуры руководителей образовательных организаций;
- 5) мониторинг динамики развития всех структурных компонентов управленческой культуры руководителей и личностно-профессиональных переменных с учетом психолого-педагогических критериев и показателей;
- 6) эффективное развитие управленческой культуры руководителей учреждений образования.

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

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

Итак, процесс развития управленческой культуры подчиняется, на наш взгляд, следующему алгоритму: осознание, осмысление и анализ управленческой культуры; определение цели и задач процесса развития управленческой культуры руководителя образовательного учреждения; принятие решения о психолого-педагогической, методической поддержке и ее планирование; создание комплекса условий для эффективного развития управленческой культуры руководителя сферы образования; реализация процесса поддержки; рефлексия результатов профессиональной деятельности руководителем учреждения образования и их корректировка.

Изложенные выше требования позволяют нам выделить содержание технологии развития управленческой культуры руководителей образовательных организаций, которая включает: индивидуальное психолого-педагогическое тестирование для адекватной разработки и постановки цели и задачи используемой технологии, с учетом личностных особенностей и ожидаемых результатов; программно-целевую направленность, которая достигается изучением потребности управленческой практики, эффективности освоения включенных в тренинг

технологий; ориентацию на поэтапное освоение навыков в режиме: освоение - отработка в смоделированной ситуации (упражнении) - рефлексия - корректировка - включение в деятельность - владение.

Поскольку технология развития управленческой культуры руководителей сферы образования происходит, в основном, в системе повышения квалификации и послевузовского образования, а также учитывая тезис о том, что управленческая культура развивается в деятельности, методы обучения должны соответствовать специфике профессиональной деятельности обучаемых. Превалирующую роль в данном случае необходимо отводить интерактивным методам обучения, что в значительной степени повлияет на развитие компонентов управленческой культуры. Так, развитию организационно - управленческого компонента способствуют методика коллективного творческого дела, проектная методика, имитационные и ролевые игры, метод анализа конкретных ситуаций. Такие формы организации образовательной деятельности как реклама и презентация наиболее эффективно развивают личностно-творческий компонент культуры, а наибольшее влияние на развитие коммуникативного компонента оказывают имитационные и деловые игры.

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

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

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

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

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

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

личностная неготовность ряда руководителей к развитию и саморазвитию.

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

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

### **Выводы по первой главе**

В процессе изучения теоретических основ исследуемого вопроса мы установили, что под понятием "управленческая культура руководителя образовательной организации" понимается интегративное динамичное качество личности, развивающееся в процессе деятельности, характеризующееся определенным уровнем теоретического осмысления и комплексом практических умений и навыков по реализации ведущих подходов к управленческой деятельности в современной

образовательной практике на основе безусловного соблюдения норм, принципов морали и нравственности.

Важное место в вопросе управленческой культуры отводится важнейшим показателям управленческой культуры, которыми являются: освоение общей культуры, приобщение к ее достижениям, овладение профессиональным мастерством, полная творческая реализация профессиональных навыков, профессиональная компетентность в своем виде деятельности, наличие глубоких знаний, методического опыта и мастерства, грамотное, эффективное использование средств и методов при достижении цели, использование в работе современных научных методов управления, рациональность, расчетливость при осуществлении своей работы, умение прогнозировать ход событий и быстро ориентироваться в обстановке, объективность выводов и обобщений, своевременность доведения до исполнителей всех документов, систематический контроль исполнения, инициатива и самостоятельность, спокойствие, выдержка, умение своевременно и правильно принимать решения.

Таким образом, понятие "управленческая культура руководителя образовательной организации" – это понятие, характеризующее степень овладения руководителями сферы образования знаниями и умениями профессиональной деятельности, их нравственно-мировоззренческих, творческих способностей в процессе этой деятельности.

## **ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РАЗВИТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Диагностика управленческой культуры руководителя образовательной организации**

Исследовательская часть работы проводилась в МОУ «Графовская Средняя общеобразовательная школа» Краснояружского района Белгородской области.

В эксперименте приняли участие четыре человека – директора и их заместители, занимавшие руководящие должности в разные периоды работы школы, а именно:

- директор школы в период 2003 -2017 г. Попова Анна Александровна, возраст 51 год, общий стаж работы директором общеобразовательных учреждений - 20 лет.

- директор школы с 2017 – и по настоящее время – Жилкина Елена Александровна. Возраст 24 года, стаж работы директором школы 1 год.

- заместитель директора по учебной части - Стольная Валентина Николаевна, возраст 50 лет. На занимаемой должности с 2011 года.

- заместитель директора по воспитательной работе - Войтенко Светлана Викторовна, возраст 43 года. Стаж работы на управляющей должности в общеобразовательных организациях – 9 лет.

Целью данного исследования является выявление актуального уровня развития управленческой культуры руководителей учреждений сферы образования.

Задачами исследования являются:

–изучитьличностные характеристики руководителей учреждений образования, влияющих на эффективность управленческой деятельности;

– проанализировать общий уровень рефлексии руководителей;

- изучить уровень развития способностей управления (компетенции управленца);
- определить особенности стилей руководства трудовым коллективом;
- провести интерпретацию результатов исследования;
- провести сравнительный анализ полученных результатов и сделать соответствующие выводы по экспериментальной части работы.

Предмет экспериментальной части исследования – методы развития управленческой культуры руководителей учреждений образования в МОУ «Графовская средняя общеобразовательная школа» Краснояружского района Белгородской области.

Объект – уровень развития управленческой культуры.

Изучение уровня развития управленческой культуры руководителей осуществлялось следующими методиками:

- многофакторный личностный опросник Кеттела 16 PF;
- методика диагностики уровня развития рефлексивности (А.В. Карпов);
- опросник компетенций менеджера (К. Вилсон);
- методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева).

Экспериментальная работа проводилась в три этапа:

- 1 этап – констатирующий.
- 2 этап – формирующий.
- 3 этап – контрольный.

На первом этапе (констатирующий этап) был осуществлен подбор методик и опросников для изучения уровня развития рефлексии, исследования личностных характеристик руководителя, уровня развития менеджерских способностей. С данными методиками мы ознакомили анкетируемых: директоров и их заместителей. Предложили опросные листы

каждому индивидуально. После заполнения мы подсчитали данные по ключам к тестам и записали соответствующие выводы.

В период проведения второго этапа (формирующий этап) мы организовали работу по формированию управленческой культуры руководителя образовательной организации.

В течение третьего этапа (контрольный этап) было повторно проведено тестирование по каждой из четырех методик с целью выявления у участников опроса изменений в отношении к способам и особенностям управленческой культуры руководителей образовательных учреждений, а также сравнения с первоначальными ответами, которые были даны на констатирующем этапе эксперимента. Здесь же мы составили сравнительный анализ ответов, с целью выявления важности и необходимости проведения профилактических работ, направленных на совершенствование методов управленческой культуры руководителей современных образовательных учреждений.

Выбор психодиагностического инструментария для исследования осуществлялся с учетом следующих принципов:

–с точки зрения психометрии измерения, проводимые с помощью выбранных нами диагностических методик, являются надежными и валидными;

–изучаемые с помощью данных методик диагностические переменные позволяют нам комплексно охарактеризовать компоненты, описывающие уровень развития управленческой культуры руководителей.

Как уже неоднократно отмечалось в научной литературе, чтобы быть успешным руководителем, помимо профессиональных знаний и навыков современный управленец должен обладать рядом личностных качеств.

Говоря о личностных качествах руководителей, многие исследователи оставляют нерешенным вопрос о способах выявления и измерения этих качеств.

В частности, отмечается, что руководитель должен:

–уметь получать, анализировать и использовать информацию: собирать факты, статистические данные, анализировать документы, изучать материалы экспертиз, проводить самостоятельные исследования с целью обеспечения полноты знания о существе проблемы;

–обладать опытом межличностного общения с различными людьми;

–иметь определенный социальный статус, выражающийся в общественно признанных показателях (должность, звание, награды) или авторитет власти, т.е. обладать объемом прав и полномочий;

–пользоваться авторитетом, который может быть высоким или низким в глазах других работников. Чем выше авторитет в профессиональном (т.е. когда данная личность решает профессиональные вопросы лучше других участников группы) и социальном планах (личность в большей степени, чем другие члены группы,откликается на социальные проблемы членов группы и оказывает помощь в их решении), тем выше авторитет личности вообще;

–обладать личной силой, или, как часто это называется в литературе, «харизматичностью», т.е. индивидуальным социально-психологическим потенциалом, значимыми для выполнения своих профессиональных обязанностей особенностями характера (интеллект, воля и пр.).

#### 1. Опросник Кеттела[27].

Опросник Кеттела позволяет оценить 12 существенных характеристик личностной сферы. Но, как считает Р. Кеттелл, не все особенности личности могут быть видны экспертам, поэтому он добавил в опросник такие общие характеристики личности, которые может оценить только сам человек («Q»-данные). В целом получилось 16 общих черт личности, а методика, которая используется для их диагностики, получила название «16PF».

Проанализируем ответы, полученные в ходе анкетирования наших испытуемых (см. Приложение 2).

Анализируя данные можно сказать, что:

1) Попова Анна Александровна относится к типу людей, склонных к добродушию, легкости в общении, эмоциональному выражению; готова к

сотрудничеству, внимательна к людям, мягкосердечна, добра, приспособляема. Она предпочитает ту деятельность, где есть занятия с людьми (педагогика), ситуации с социальным значением. Этот человек легко включается в активные группы. Он щедр в личных отношениях, не боится критики. Хорошо запоминает события, фамилии, имена и отчества.

Анна Александровна эмоционально устойчива, трезво оценивает действительность, активная, зрелая, требовательна к себе, руководствуется чувством долга, настойчива, берет на себя ответственность, добросовестна, склонна к морализированию, предпочитает работающих людей. Попова А.А имеет тенденцию к сильному контролю своих эмоций и общего поведения, так же внимательна; проявляет то, что обычно называют «самоуважением», и заботу о социальной репутации, иногда, однако, склонна к упрямству.

2) Жилкина Елена Александровна легка в общении, эмоциональному выражению, готова к сотрудничеству, внимательна к людям, мягкосердечна, добра, приспособляема. Она щедра в личных отношениях, не боится критики. Хорошо запоминает события, фамилии, имена и отчества. Этот человек, утверждает себя, свое «Я», самоуверенный, независимо мыслящий, склонен к аскетизму, руководствуется собственными правилами поведения, враждебный и авторитарный, командует другими, не признает авторитетов, так же общительный, смелый, испытывает новые вещи; спонтанный и живой в эмоциональной сфере. Его «толстокожесть» позволяет ему переносить жалобы и слезы, трудности в общении с людьми в эмоционально напряженных ситуациях. Может небрежно относиться к деталям, не реагировать на сигналы об опасности.

Елена Александровна человек недоверчивый, сомневающийся, часто погружен в свое «Я», упрямый, заинтересован во внутренней психической жизни. Предпочитает работать и принимать решения вместе с другими людьми, любит общение и восхищение, зависит от них, склонен идти с группой. Она Необязательно общительна, скорее ей нужна поддержка со стороны группы.

3) Стольная Валентина Николаевна, возраст 50 лет.

Этот человек склонен медленнее понимать материал при обучении. Предпочитает конкретную, буквальную интерпретацию. Утверждающий себя, свое «Я», самоуверенный, независимо мыслящий. Стольная В.Н. склонна к аскетизму, руководствуется собственными правилами поведения, враждебная и авторитарная, командует другими, не признает авторитетов.

Валентина Николаевна человек - осторожный, серьезный, молчаливый; общительный, смелый, испытывает новые вещи; спонтанный и живой в эмоциональной сфере. Её «толстокожесть» позволяет ей переносить жалобы и слезы, трудности в общении с людьми в эмоционально напряженных ситуациях. Может небрежно относиться к деталям, не реагировать на сигналы об опасности, недоверчивая, сомневающаяся, часто погружена в свое «Я», упрямая, заинтересована во внутренней психической жизни. Она осмотрительна в действиях, мало заботится о других людях, плохо работает в группе. Этот фактор необязательно свидетельствует о паранойе.

Человек с развитым воображением, погруженный во внутренние потребности, заботится о практических вопросах, богемный, безмятежный, со спокойным настроением, его трудно вывести из себя, невозмутимый, уверенный в себе и своих способностях, гибкий. Стольная В.Н. не чувствует угрозы, иногда до такой степени, что не чувствительна к тому, что группа идет другим путем и что она может вызвать неприязнь.

Она поглощена интеллектуальными проблемами, имеет сомнения по различным фундаментальным вопросам, скептически и старается вникнуть в сущность идей старых и новых. Валентина Николаевна часто лучше информирована, менее склонна к морализированию, более - к эксперименту в жизни, терпима к несообразностям и к изменениям.

4) Войтенко Светлана Викторовна представляет собой человека, обращенного вовне, легкого в общении, участвующего аффективно (циклотимия).

Этот типаж эмоционально зрелый, устойчивый, невозмутимый. Большая способность к соблюдению общественных моральных норм. Иногда смиренная покорность перед нерешенными эмоциональными проблемами. Хороший уровень позволяет адаптироваться даже при психических расстройствах.

Войтенко С.В. требовательна к себе, руководствуется чувством долга, настойчива, берет на себя ответственность, добросовестна, склонна к морализированию, предпочитает работающих людей, остроумна.

Светлана Викторовна человек слабый, мечтательный, разборчивый, капризный, женственный, иногда требовательный к вниманию, помощи, зависимый, непрактичный, не любит грубых людей и грубых профессий. Она склонна замедлять деятельность группы и нарушать ее моральное состояние, недоверчива, сомневающаяся, часто погружена в свое «Я», упрямая, заинтересована во внутренней психической жизни. Войтенко С.В. осмотрительна в действиях, мало заботится о других людях, плохо работает в группе. Светлана Викторовна беспокоится о том, чтобы поступать правильно, практично, заботится о деталях, сохраняет присутствие духа в экстремальных ситуациях, но иногда сохраняет воображение, экспериментирующая, критическая, либеральная, аналитическая, свободно мыслящая.

Итак, анализируя данные полученные по опроснику Кеттела, можно составить обобщенный портрет личностных особенностей руководителей учреждений общего среднего образования.

Прежде всего, это руководитель, обладающий достаточным коммуникативным потенциалом, являющийся гибким и адаптивным, социально приспособленный (высокие и средние показатели по фактору А), обладающий высоким уровнем абстрактного мышления, быстро обучающийся и имеющий широкие интеллектуальные интересы (фактор В); эмоционально зрелый и уверенно смотрящий в лицо фактам, здравомыслящий (факторы С, М).

Данные руководители обладают достаточной стрессоустойчивостью для того, чтобы справляться с возникающими трудностями (фактор Н), имеют среднюю и высокую степень выраженности доминантности, властности (фактор Е). Однако необходимо отметить, что респонденты обладают и такими ярко выраженными качествами, как осторожность, сдержанность, склонность к пессимизму, тревожность, мнительность и подозрительность, имеют завышенную самооценку (факторы F, L, O).

Результаты диагностики представлены в рисунке 2.1

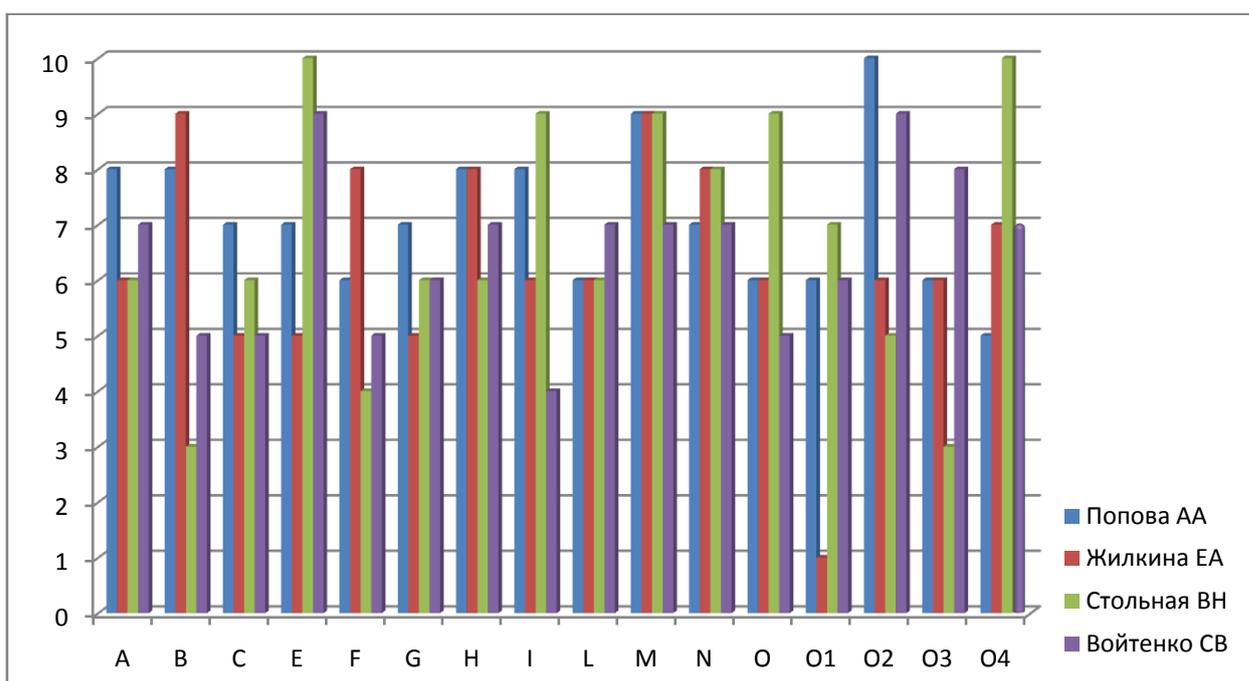


Рис. 2.1. Процентное соотношение полученных показателей по результатам опросника Кеттела

Охарактеризуем личностные качества руководителей в зависимости от стажа управленческой деятельности.

На рисунке 2.2 представлена степень выраженности «фактора А» в зависимости от управленческого стажа. Как видно из диаграммы большинству руководителей со стажем управленческой деятельности в диапазоне до 5 лет и со стажем управленческой деятельности от 10 лет и выше свойственны серьезность и ответственность, естественность, непринужденность поведения, готовность к сотрудничеству; такой

руководитель отдает предпочтение работе с людьми. Из таких людей хорошо получаются линейные руководители.

В то время как руководители со стажем деятельности от года до 5 лет, как открыты к взаимодействию с людьми, так и являются весьма формальными в контактах, стараются работать одни, избегают коллективных мероприятий и не идут на компромиссы; склонны к ригидности в деятельности и контактах. Такие руководители не обладают достаточным уровнем организаторских способностей и эффективны как самостоятельные работники.

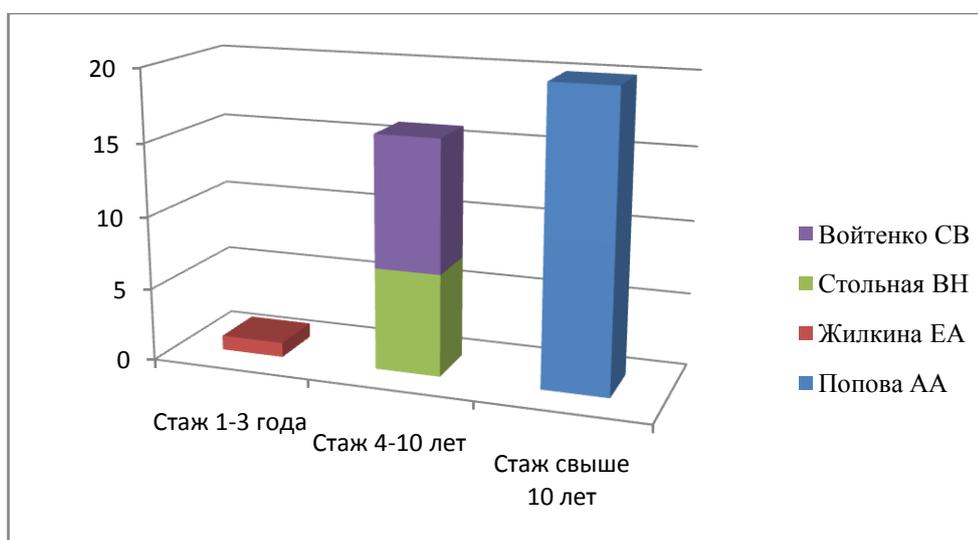


Рис. 2.2. Процентное соотношение показателей фактора А по результатам опросника Кеттела в зависимости от управленческого стажа

Заметим, что высокие показатели по фактору G (нормативность поведения – высокая нормативность поведения) в сочетании с высокими показателями по фактору N (прямолинейность и дипломатичность) и низкими показателями по фактору Q4 (расслабленность и напряженность) приводят к повышению потенциала личности руководителя, когда стоит сложная управленческая проблема и требуется нестандартность мышления, решительность и другие качества, позволяющие преодолевать ситуации неопределенности. В нашем исследовании выявлен лишь 1 респондент (Попова А.А.) с приведенными выше характеристиками.

Руководители со стажем управления до 5 лет (Жилкина Е.А.) характеризуются стрессовой устойчивостью, невосприимчивостью к угрозам, смелостью, решительностью, склонностью к риску, не теряются при столкновении с неожиданными обстоятельствами. Однако данные типы руководителей невнимательны к деталям, игнорируют сигналы опасности и тратят много времени на разговоры. У остальных респондентов (Стольная В.Н. и Войтенко С.В.) фактор Н (смелость) представлен в основном в средних значениях.

С ростом управленческого стажа намечается тенденция руководителей к усилению практичности в деятельности и реалистичности взглядов (рисунок 2.3). В то время как руководителям с управленческим стажем до 5 лет присуща мягкость, чувствительность, художественное восприятие окружающей действительности.

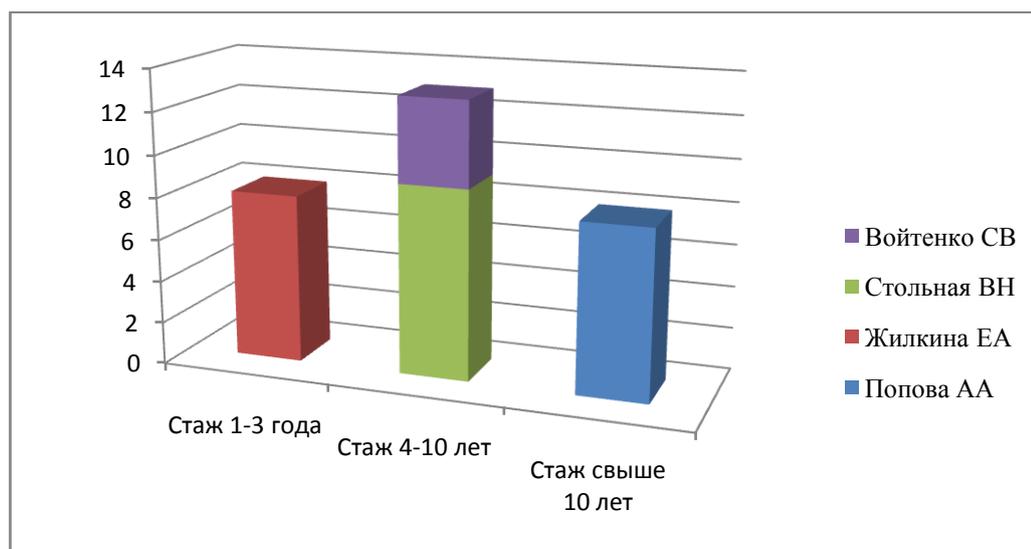


Рис. 2.3. Процентное соотношение показателей фактора I по результатам опросника Кеттела в зависимости от управленческого стажа

Таким руководителям как Попова А.А. и Стольная В.Н. вне зависимости от управленческого стажа свойственно настороженное отношение к людям, мнительность, подозрительность, расчетливость и разумность поведения, завышенная самооценка. Такие руководители в

отношениях с людьми настойчивы, но раздражительны и не терпят конкуренции.

Жилкина Е.А. и Войтенко С.В. имеют наряду с высокими показателями по фактору «прямолинейность – проницательность» средние показатели по фактору «интеллект», что характеризует их как управленцев, хорошо ориентирующихся в социальных ситуациях, проницательных в отношении мотивов и поступках других людей, умеющих не только провести точный анализ групповых проблем, но и подвести членов группы к принятию необходимых решений.

Таким образом, ярко выраженными манипуляторами (высокие показатели по факторам N, B, E) являются только 2 руководителя (Попова А.А. и Стольная В.Н.).

2. Методика диагностики уровня развития рефлексивности (автор А.В. Карпов). Поскольку, именно стиль деятельности менеджера рассматривается, как основная детерминанта эффективности управления рассмотрим стилевые характеристики процесса принятия управленческих решений. При анализе степени соотнесенности индивидуально – психологических свойств личности руководителя образовательной организации и стиля принятия управленческих решений мы опираемся на исследования А.В.Карпова[29].

В основе его модели лежит учет структурно - уровневой организации процесса принятия управленческих решений.

Указанная классификация включает пять основных уровней, которые, в свою очередь, синтезируют в себе основные виды и типы управленческих решений (ситуационный, маргинальный, авторитарный, реализаторский, попустительский), соотнесенные с личностными особенностями руководителей по опроснику Кеттела.

Результаты теста А.В. Карпова внесены в таблицу (см. Приложение 3).

При интерпретации результатов целесообразно исходить из дифференциации индивидов на 6 основных категорий.

Результаты методики, равные или больше, чем 7 стенов, свидетельствуют о высокоразвитой рефлексивности. Результаты в диапазоне от 4 до 7 стенов - индикаторы среднего уровня рефлексивности. Наконец, показатели, меньшие 4-х стенов, - свидетельство низкого уровня развития рефлексивности.

По результатам исследования, 116 баллов получила Стольная В.Н. – она относится к 4 стелу.

108 баллов и третий стел у Поповой А.А.; до 99 баллов у Жилкиной Е.А. и Войтенко С.В., что говорит, что у всех троих низкий уровень развития рефлексивности.

Проанализируем полученные данные (рисунок 2.4)

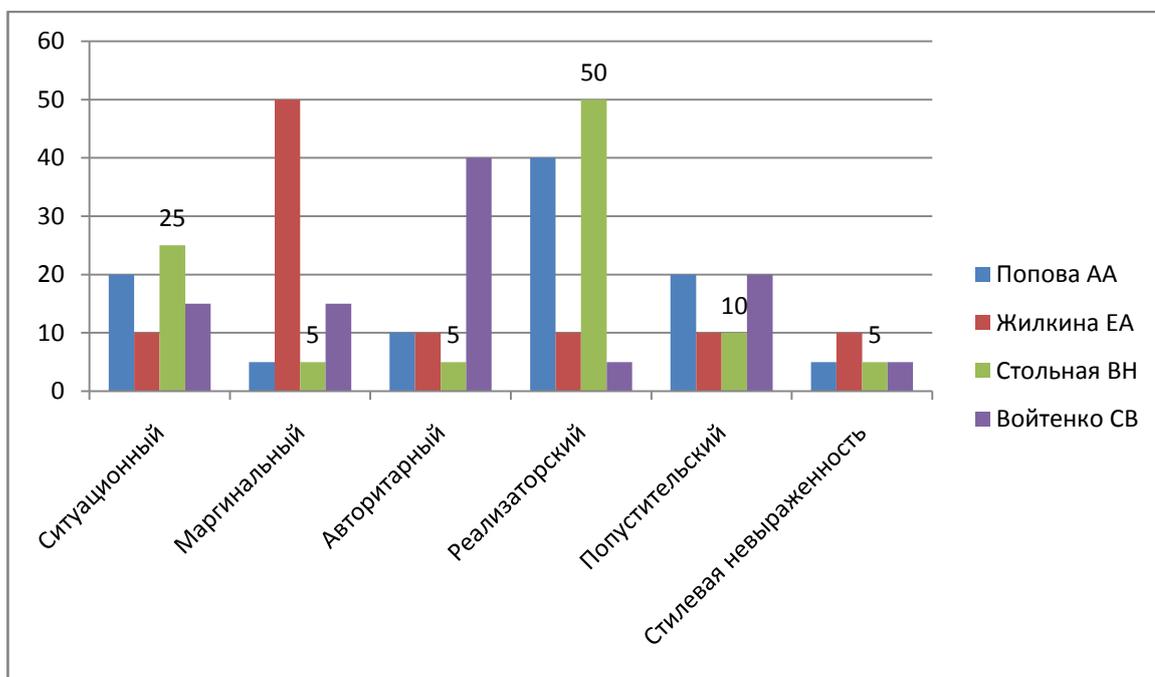


Рис. 2.4. Процентное соотношение степени выраженности стиля принятия управленческих решений

Как видно из приведенной диаграммы трое руководителей не имеют четко выраженного стиля принятия управленческих решений; одному руководителю (Стольная В.Н.) свойственен реализаторский стиль принятия управленческих решений, характеризующийся способностью выработки решения, но не контролем за его исполнением, что в итоге приводит к бесполезности усилий, затрачиваемых на анализ и генерирование решений.

В равных долях представлены ситуационный и попустительский стили принятия решений. При ситуационном стиле руководитель хоть и не идет на эскалацию проблемных ситуаций, но в то же время не прячется от принятия решений, предпочитая по возможности предвосхитить или элиминировать принятие решений с привлечением к процессу решения группы. При авторитарном стиле принятия решений руководитель характеризуется высокой когнитивно-поисковой активностью, генерирует идеи и формулирует их как производственные задачи, при этом контролируя их исполнение. Руководители, предпочитающие маргинальный стиль принятия решений (Жилкина Е.А.), эффективны в осуществлении контроля за исполнением решений, хотя и предпочитают избегать самостоятельности в процессе выработки решений. Наименее представленным является попустительский стиль (за него все из опрошенных отдали меньший балл), характеристиками которого являются неумение организовать группу на реализацию решения даже при спущенных сверху указаниях.

Таким образом, для руководителей со стажем управленческой деятельности до 5 лет характерны общительность, открытость новым контактам, но с некоторой долей предубежденности и расчетливости, высокий уровень абстрактного мышления, средний и высокий уровень выраженности доминантности, осторожность, сдержанность и озабоченность своим будущим, но вместе с тем стрессовая устойчивость, смелость и решительность, чувствительность и мягкость, независимость и привязанность к мнению группы, отсутствие ярко выраженной стилевой направленности в процессе принятия управленческих решений.

Для управленцев со стажем 5-10 лет характерен высокий интеллект, осторожность и сдержанность, предубежденность, завышенная самооценка, зрелость, уравновешенность, самостоятельность при принятии решений.

Руководителем с управленческим стажем свыше 10 лет - высокий интеллект, средний и высокий уровень выраженности эмоциональной зрелости, контроля над своими эмоциями, организованности, стремление к

доминантности, осторожность и сдержанность, выраженность восприимчивости к стрессу, предубежденность, завышенная самооценка, зрелость, уравновешенность, тенденция к консервативности и ригидности.

Таким образом, ни один из исследуемых руководителей школы, представленных в выборке, не обладает даже средним уровнем развития рефлексивности. Они тщательно планируют значимые для будущей деятельности детали, часто беспокоятся о будущем, не в полной мере при разработке программы деятельности анализируют существующие ресурсы и слишком детально размышляют над причинами и следствиями принимаемых решений, что, в итоге приводит либо к формальному исполнению поставленной задачи либо к отказу от деятельности ввиду упущенных временных либо иных возможностей.

3. Опросник К. Вилсона[79]. Для оценки управленческих умений нами использовался опросник «Цикл управленческих умений» К. Вилсона. Данный опросник основан на классификации управленческих умений, предложенных К. Вилсоном:

- административных (низший уровень управленческих умений, включающий в себя обдумывание и передачу поручений, предвидение будущего и стратегическое планирование, создание рабочей обстановки в группе);
- лидерских (предвидение и способность влиять на других);
- менеджерских умений, которые связаны с воплощением управленческих целей, в процессе целеполагания, планирования, организации деятельности и контроля;
- умений управлять рабочими группами, а также специальных менеджерских умения, связанных со спецификой конкретной управленческой деятельности.

Опросник состоит из 23 шкал, одиннадцать из которых составляют задачи в шести фазах цикла функций управления (разъяснение, планирование, создание условий, обеспечение обратной связи, контроль,

поощрение), четыре направлены на выявление взаимоотношений между руководителем и коллективом, а остальные восемь характеризуют психологический климат в группе.

Шкала, с которой сравниваются полученные оценки, включает в себя низкие (1-2 балла), ниже среднего (3-4 балла), средние (5 баллов), выше среднего (6-7 баллов) и высокие (8-9 баллов) оценки.

Анализируя полученные результаты можно отметить, что руководителям в среднем присуще высокие и средние значения по исследуемым показателям. При этом необходимо отметить, что ни один из респондентов не оценил свои менеджерские качества как низкие и высокие. Результаты опросника К. Вилсона внесены в таблицу (см. Приложение 4).

В случае, если измерения по шкалам Н, I, Т невысоки, то умения считаются высокими при условии, когда все оценки по шкалам от А до Р (индивидуальные или групповые) являются средними или выше средних или, если только одна оценка - ниже средней и нет ни одной низкой. Менеджерские умения считаются низкими, если более чем одна оценка по шести первым шкалам, ниже средней или хотя бы одна оценка является низкой. Следует подчеркнуть, что последнему условию удовлетворяют один руководитель учреждения общего среднего образования (25% от общего количества респондентов), причем двое руководителей имеют стаж управления от 5 до 10 лет (Стольная В.Н. и Войтенко С.В.), и один – свыше 20 лет.

Необходимо отметить, что Жилкиной Е.А. со стажем работы до 5 лет в основном свойственна средняя оценка своих управленческих качеств, за исключением шкалы «Взаимоотношения с подчиненными» (75 % респондентов оценили себя выше среднего уровня, шкалы «Контроль времени» (50% респондентов) и шкалы «Поощрение за хорошо выполненную работу» (50% респондентов).

Таким образом, руководители со стажем работы до 10 лет оценивают себя как управленцев среднего уровня, способных дать подчиненным

почувствовать значимость задания и четко объяснить его цель, спланировать и организовать работу с учетом возможных рисков, оказывающих коллективу поддержку в виде обучения, указаний, инструкций и обеспечения необходимыми ресурсами, способных отслеживать детали работы без чрезмерной властности, поощрять за хорошо выполненную работу. При этом они отмечают у себя высокий уровень ориентированности на людей и умение так спланировать рабочий процесс, чтобы уложиться в намеченные сроки.

Большинство руководителей со стажем управленческой деятельности свыше 10 лет в основном диагностируют у себя средние управленческие компетенции, за исключением высоких показателей (50%) по шкале «Контроль времени» и «Поощрение за хорошо выполненную работу» (75% респондентов с уровнем выше среднего).

С целью определения степени удовлетворенности руководителей учреждений образования существующей системой повышения квалификации и определения потенциальных точек развития этой системы нами была разработана анкета, диагностирующая как часто используемые формы повышения квалификации, так и наиболее предпочтительные.

Установлено, что 25% респондентов нуждается в получении дополнительных знаний по вопросам управления (Жилкина Е.А.). Однако 50% руководителей считает, что в Белгороде реализуется модель повышения квалификации управленческих кадров, предусматривающая непрерывность и адресный подход, в то время, как один респондент затруднился ответить на данный вопрос. Потребность в существовании модели повышения квалификации без отрыва от производства испытывают половина руководителей учреждений общего среднего образования (в нашем случае – Жилкина Е.А., Стольная В.Н.), отмечая, что чаще всего проходят повышение квалификации в форме курсов, семинаров.

Проанализируем полученные данные (рисунок 2.5)

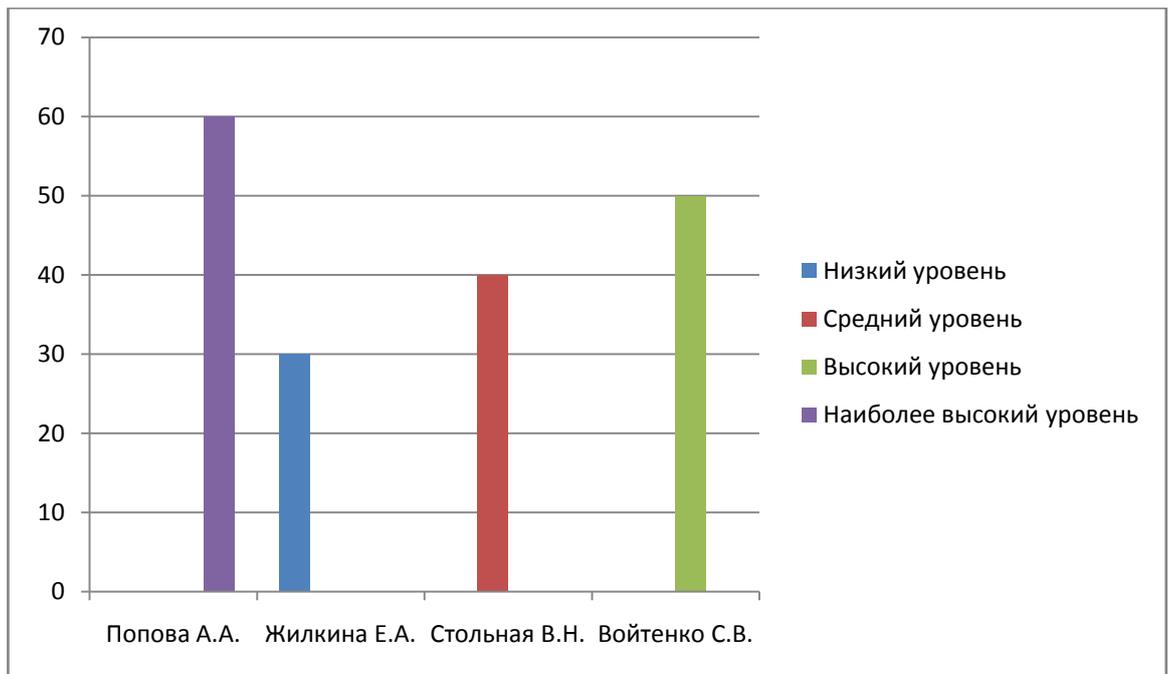


Рис. 2.5.Процентное соотношение уровней руководящей работы уанкетированных

Итак, по результатам диаграммы мы видим, что умения низшего уровня для руководителя сводятся к администраторским умениям: составление и передача заданий, стратегическое планирование и предвидение будущего, поддержание рабочей обстановки, анализ сложных моментов и ситуаций (Жилкина Е.А.).

Следующий уровень представлен лидерскими умениями – способности предвидеть и воздействовать на подчиненных. Менеджерские умения связаны с реализацией целей управления в образовательной сфере, что обеспечивает планирование, ясность целей, разрешение проблем, обучение, обратную связь, контроль выполнения работ и т. п. (Стольная В.Н.)

Умение управлять рабочей группой характеризуется удовлетворенностью от членства в группе, улучшением функционирования и повышением групповой сплоченности (Войтенко С.В.).

Наиболее высокий уровень представлен специальными управленческими умениями, связанными с особенностями конкретной (в нашем случае педагогической) деятельности (Попова А.А.).

4. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом, авторы В.П. Захарова и А.Л. Журавлева[18].

Основная методика состоит из 27 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом. Порядок тестирования содержится в инструкции.

По результатам исследования, мы получили следующие данные (см. Приложение 5).

Войтенко С.В. показала такой результат: ориентация на собственное мнение и оценки, стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки, игнорирование инициативы, творческой активности людей, единоличное принятие решений, контроль за действиями подчиненных - это директивный компонент «Д». Стольная С.Н. и Попова А.А. за попустительский компонент (пассивного невмешательства) - «П». Здесь выражены снисходительность к работникам, отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными, склонность перекладывать ответственность в принятии решений. Коллегиальный компонент - «К» был выявлен у самой молодой участницы эксперимента – Жилкиной Е.А. Она требовательна и инициативна к творческим подходам к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины, стремиться делегировать полномочия и разделить ответственность, демократичность в принятии решения.

Таким образом, в процессе экспериментального исследования на констатирующем этапе работы было установлено следующее:

- для руководителей со стажем управленческой деятельности до 5 лет характерны общительность, открытость новым контактам, но с некоторой долей предубежденности и расчетливости, высокий уровень абстрактного мышления, средний и высокий уровень выраженности доминантности, осторожность, сдержанность и озабоченность своим будущим, но вместе с

тем стрессовая устойчивость, смелость и решительность, чувствительность и мягкость, привязанность к мнению группы, отсутствие ярко выраженной стилевой направленности в процессе принятия управленческих решений.

- для управленцев со стажем 5-10 лет характерен высокий интеллект, осторожность и сдержанность, предубежденность, завышенная самооценка, зрелость, уравновешенность, самостоятельность при принятии решений.

- руководителем с управленческим стажем свыше 10 лет присущ высокий интеллект, средний и высокий уровень выраженности эмоциональной зрелости, контроля над своими эмоциями, организованности, стремление к доминантности, осторожность и сдержанность, выраженность восприимчивости к стрессу, предубежденность, завышенная самооценка, зрелость, уравновешенность, тенденция к консервативности и ригидности.

- у большинства руководителей учреждений общего среднего образования наблюдается средний уровень выраженности рефлексии.

- наиболее значимой для руководителей является перспективная рефлексия, которая соотносится с функцией анализа предстоящей деятельности и поведения, планирования и представления о целях и будущих результатах, а также выбором наиболее эффективных способов ее выполнения и прогнозированием вероятного исхода деятельности.

- большинство руководителей, представленных в выборке, тщательно планируют значимые для будущей деятельности детали, часто беспокоятся о будущем, не в полной мере при разработке программы деятельности анализируют существующие ресурсы и слишком тщательно размышляют над причинами и следствиями принимаемых решений, что, в итоге приводит либо к формальному исполнению поставленной задачи либо к отказу от деятельности ввиду упущенных временных либо иных возможностей.

- низкими управленческими умениями обладают 50% руководителей учреждений образования.

- балльная выраженность управленческих умений руководителей образовательной организации в целом по выборке свидетельствует о среднем и выше среднего уровне развития.

Таким образом, с учетом имеющегося опыта актуализируется задача разработки системы повышения управленческих умений руководителей образовательных учреждений целью, которой является развитие управленческой культуры как условия эффективного руководства образовательным учреждением.

## **2.2. Организация работы по формированию управленческой культуры руководителя образовательной организации**

После проведения исследований компонентов управленческой культуры руководителя и его заместителей был осуществлён анализ результатов.

Исходя из результатов исследования, мы видим, что у всего руководящего состава наблюдается слабое проявление отдельных компонентов организационно-управленческой культуры:

–в личностно-творческом компоненте - стрессоустойчивость, применение творческого подхода к управлению;

–в организационно-управленческом компоненте - культура принятия управленческого решения;

–в коммуникативном компоненте - навыки делового общения;

–в рефлексивном компоненте - самоанализ, самокоррекция;

–в ценностно-нормативном компоненте - корпоративные традиции.

Результаты по выявлению затруднений руководителей МОУ «Графовская СОШ» Краснояружского района, Белгородской области внесены в таблицу (см. Приложение 6).

Безусловно, руководителю необходимо начать с себя и своих заместителей. Фактически речь идёт об усвоении руководителем новой для себя роли: не начальника, который приказывает, а лидера, который увлекает своим примером. Не каждый руководитель способен изменить себя ради процветания организации.

Вместе с тем, следует отметить, что не существует совершенных, универсальных методов, которые бы обеспечивали положительный результат в любой ситуации. Однако, в своей совокупности, они формируют модель настоящего профессионала, соответствующего всем требованиям современности.

Наша позиция состоит в том, что необходимо определить содержание и методы для развития управленческой культуры руководителя (формирующий этап). Результаты по содержанию и методу развития организационно-управленческой культуры руководителей МОУ «ГрафовскаяСОШ» Белгородской области внесены в таблицу (см. Приложение 7).

Следующим этапом работы была разработка плана совершенствования управленческой культуры в школе. В целях создания системы управленческих действий по развитию управленческой культуры руководителя образовательной организации нами был создан план работы с руководителями для реализации целей исследования, где указаны сроки проведения мероприятий. Перспектива: расширение границ взаимодействия с социальными партнерами; повышение конкурентоспособности, формирование положительного имиджа.

Результаты плана совершенствования управленческой культуры руководящего состава школы внесены в таблицу (см. Приложение 8).

Деятельность более результативна, если ею управляют: определяют цели, планируют, организуют и контролируют обучение, поддерживают мотивацию кадров.

Всякая деятельность начинается с оценки ситуации, углубленного

анализа. Необходимо на основе точного знания определять истинные проблемы, способы и пути организации положительной педагогической деятельности, умения определять тенденции и способы поддержки, обучения, стимулирования педагогической деятельности.

Задачей руководителя является осознание современных концепций образования, научно-методическое обеспечение разработки и апробации новых технологий обучения и воспитания, выявления и учет индивидуальных особенностей каждого педагога, организация исследовательской работы по определению и использованию передового педагогического опыта.

Результаты исследования послужили основой для разработки рекомендаций по совершенствованию организационно-управленческой культуры руководителя образовательной организации:

- Наличие разумных личных ценностей - основные жизненные позиции, которые позволяют современному руководителю выносить правильные суждения о том, что важно, а что нет, и принимать правильные управленческие решения.

- Способность управлять собой и своим временем - интегративная способность, включающая в себя: равновесие между личностными и профессиональными запросами и потребностями; рациональное и результативное использование времени, вообще, и рабочего, в частности; эффективное ранжирование дел; целесообразное общение с окружающими; наличие чувства собственного достоинства; умелый «уход» от стрессов.

- Наличие четких личных целей, ориентирующих руководителя на конкретные дела и их результаты и дающих возможность ранжировать силы, время и другие ресурсы управленческой деятельности.

- Постоянный личный рост, развитие на основе знания себя и своих индивидуальных возможностей, что предполагает выделение времени для развития (курсы повышения квалификации, саморазвитие, самообучение), положительное отношение к препятствиям, оценку собственного опыта, веру

в свои силы, реагирование на изменения в карьере через управление профессиональным развитием.

– Умение эффективно решать проблемы, предполагающее постоянную нацеленность на решение проблем, выбор адекватных методов, использование системного подхода, определение ответственных за проблему, четкая постановка цели работы каждого, становление критериев для определения успеха, умелое обращение с информацией, эффективное планирование, выделение времени на анализ, эффективное координирование работы коллектива.

–Способность к инновациям-интегративная способность руководителя, включающая положительную оценку творческого подхода в других людях, веру в свои творческие способности, умение выделять факторы, препятствующие творчеству, настойчивость в решении задач, умение порвать с традициями, потребность в переменах, использование системного подхода к решению проблем и отбору новаторских идей по их решению, умение учиться на ошибках, стремление к риску.

– Способность влиять на окружающих, характеризующаяся умениями правильно оценивать окружающих, устанавливать взаимоотношения, ясно излагать мысли, наличием реалистичного представления о собственном «Я», уверенного поведения, стремления быть настойчивым, умением «услышать» другого, желанием его понять.

– Знание современных управленческих подходов, предполагающее знание стилей управления и собственного стиля, изменение стиля управления в зависимости от потребности и ситуации, умение добиться от людей всего, чего они могут дать.

– Способность руководить(умело использовать людские ресурсы) - формируемая и развиваемая способность руководителя. Она включает понимание собственной роли и факторов, влияющих на выполнение этой роли, адаптацию стиля управления к переменам в обществе, системный подход к анализу работы, квалифицированное делегирование полномочий и

создание позитивной обратной связи, поиск активизации деятельности сотрудников и критериев успеха.

– Умение обучать и развивать подчиненных - особое умение руководителя, связанное с его воспитательными функциями. Руководитель должен стремиться создать в коллективе положительную среду для учебы, анализировать потребности сотрудников в обучении, систематически оценивать сотрудников, знать сильные и слабые стороны подчиненных, ставить цели, требующие усилий, использовать возможности развития в процессе работы.

– Способность формировать и развивать рабочие группы, характеризующаяся наличием навыков управления, созданием благоприятного психологического климата, заинтересованностью в результатах работы, правильным подбором работников и четким распределением между ними обязанностей, поддержкой личностного развития подчиненных, формированием эффективных внутриколлективных отношений, использованием конфликтов в конструктивных целях, поощрением работников, идущих на риск, предъявлением высоких требований к подчиненным.

Результаты, полученные в ходе экспериментального исследования, требуют учета и таких общеметодических условий, которые определяются требованиями общего управления:

- личность руководителя-управленца необходимо рассматривать как человека, управляющего живыми людьми, которые зависят от его личных качеств и индивидуальных свойств;

- стиль руководства всегда соотносится с эффективностью деятельности, возглавляемого руководителем коллектива;

- правильные действия в отношении персонала, приводят к стабильной и эффективной его деятельности;

- препятствия, мешающие эффективной деятельности персонала могут быть вызваны как объективными, так и субъективными проблемами. В

силах руководителя их устранить, если он осознает все негативное влияние их на деятельность своих сотрудников;

- управленческое консультирование значительно помогает руководителю в его работе.

В самом построении работы руководителя образовательной организации с педагогическим коллективом можно выделить 3 основных этапа:

I этап - изучение коллектива (исследование его структуры, формальных и неформальных микрогрупп и лидеров, уровня коммуникативного общения, групповых и личных целей и устремлений, механизмов формирования отношений педагогов и руководителей, педагогов и педагогов, педагогов и учащихся и т.д).

II этап- собственно формирование коллектива в педагогическом коллективе (определение стратегической цели, обеспечение самореализации личности педагога, организация работы креативных групп, четкое определение позиции самого руководителя по ключевым, жизненно важным для организации и ее членов вопросам, четко определенная и принимаемая в коллективе система стимулирования педагогической активности, творчества).

III этап - создание условий последующего развития коллектива (обеспечение реального механизма демократии, самоуправления, гарантий личностного роста и др.), где одну из важнейших ролей выполняет стимулирование.

При построении системы стимулирования руководителю необходимо учитывать следующие рекомендации.

В системе стимулирования необходимо различать, с одной стороны, стимулы (материальные, моральные), а с другой стороны, мотивы и потребности (внутренние и внешние, базовые и производные).

Среди методов материального (экономического) стимулирования можно выделить:

1) методы поощрения (премирование, увеличение учебной нагрузки, доплат и надбавок, награждение ценным подарком, рекомендации к аттестации и т.д.);

2) методы опосредованной выгоды (в плане последующей отдачи в работе): удовлетворение заявления о выделении материальной помощи, привлечение к оплачиваемой инновационной работе, выделение путевки, помощь в выделении места в общежитии и др.

Моральное стимулирование может выражаться через:

1) повышение статуса отдельного сотрудника (предложение обобщения своего опыта, расширение объема вопросов самоконтроля, использование в качестве примера работы другим сотрудникам, поручение выполнения наставнических обязанностей, поручение подготовки и проведения значимых мероприятий и т.д.);

2) фиксацию оценки сотрудника (объявление благодарности, награждение грамотой, личное внимание, памятный адрес, позитивное упоминание на педагогическом совете, в годовом анализе и т.д.);

3) общее стимулирование (организация коллективного отдыха, общий отгул в каникулярные дни, сокращение диапазона общих требований в рамках внутреннего контроля, сокращение отчетности, оптимальное расписание режима работы).

При использовании различных методов стимулирования, особенно материальных, следует помнить о том, что:

- размер вознаграждения должен соотноситься с производственным эффектом деятельности работника;

- ввиду различия ожиданий работников, их КПД, степени реализации задач возникает необходимость дифференциации оплаты трудозатрат;

- контакт руководителя с подчиненными должен быть тесным и регулярным, позволяющим объективно оценивать труд каждого;

- должен выработаться неформальный психологический «контакт»

между руководством и подчиненными в вопросах выработки единых критериев выдающегося результата, оцениваемого награждением;

- необходимо обеспечить общность подходов в награждении для должностей различного уровня;

- система поощрений не должна давать повод для фаворитизма.

Как показало наше исследование, успешности развития управленческой культуры руководителя образовательной организации может способствовать изменение стиля руководства и типа управленческой культуры учреждения образования.

Также для формирования и достижения высоких результатов в развитии управленческой культуры руководителя сферы образования необходимо знать и учитывать основные факторы, влияющие на эффективность его работы.

Существуют определенные нормы деловых отношений руководителя и педагогов в образовательной организации.

Во-первых, это традиции, т.е. сложившаяся в коллективе система взаимоотношений руководителя с подчиненными. Характер этих отношений, микроклимат в коллективе и его преобладающий настрой имеют решающее значение для достижения успеха в работе всего учреждения.

Во-вторых, этика и этикет играют большую роль в жизни современного общества и являются частью управленческой культуры каждого руководителя. В настоящее время руководители все большее внимание обращают на соблюдение правил этики и этикета, помогающие им продемонстрировать сотрудникам высокий уровень своих деловых, профессиональных и коммуникативных качеств. Создание делового сотрудничества в коллективе - процесс длительный и сложный. Он зависит, в первую очередь, от руководителя этого учреждения, его умения организовать совместную деятельность всех сотрудников, тактично оказывать помощь воспитателям в работе с детьми и родителями, в их общественной деятельности, находить индивидуальный подход к каждому сотруднику.

В-третьих, нравственные качества руководителя, его поведение задают тон взаимоотношениям во всем коллективе. Деятельность руководителя образовательного учреждения сложная и многоплановая. В сплочении педагогического коллектива на основе общих целей, задач, содержания работы учреждения - его основная задача. От современного руководителя требуется умение находить лучшие стороны в работе коллег на основе учета их личностных стремлений; влиять на установление доброжелательных взаимоотношений в коллективе; общаться с сотрудниками (педагогическая этика, деликатность, тактичность, доверительный тон общения и др.). Все указанные качества являются необходимыми для создания атмосферы доверительного сотрудничества в образовательном учреждении.

«Лицо» образовательной организации определяет его управленческий и педагогический персонал. А создают из отдельных профессионалов коллектив, сплачивают и превращают его в работоспособную творческую силу. Именно поэтому манера, стиль управленческого поведения руководителя, настойчивость, целеустремленность и последовательность - важнейшие качества, которые необходимы для его профессиональной деятельности, создающей деловые отношения и определяющей их позитивную нацеленность.

В заключение следует отметить, что развитие управленческой культуры руководителя образовательной организации в значительной мере зависит от создания педагогических условий для формирования и реализации мотивации развития инновационного общеобразовательного учреждения и саморазвития персонала, а также от того, насколько руководителем скоординировано и обеспечено гармоническое взаимодействие личных целей и потребностей сотрудника с целями организации обучения детей.

### **2.3. Динамика развития управленческой культуры руководителя образовательной организации**

На основе теоретического анализа научной литературы, оценки результатов деятельности директоров школ и их заместителей на констатирующем этапе исследования, была определена логика построения личностно-ориентированного обучения в системе повышения квалификации руководителей образовательных учреждений. Обоснованы функции, определен механизм организации процесса обучения, что потребовало вторичного экспериментального подтверждения успешности и целесообразности предложенных мероприятий.

На контрольном этапе эксперимента мы провели все четыре методики вторично это необходимо было для подтверждения целесообразности проведения предложенных нами методов развития управленческой культуры руководителей исследуемой школы.

Целью данного этапа исследования является подтверждение предложенных методов развития управленческой культуры руководителей МОУ «Графовская СОШ».

#### **1. Опросник Кеттела.**

Повторные результаты теста, которые позволяют оценить 12 существенных характеристик личностной сферы представлены в таблице (см. Приложение 9).

Анализируя полученные данные по опроснику Кеттела, можно составить повторный портрет личностных особенностей руководителей учреждений образования, представим процентное соотношение ответов на диаграмме.

Результаты диагностики представлены на диаграмме (рисунок 2.6)

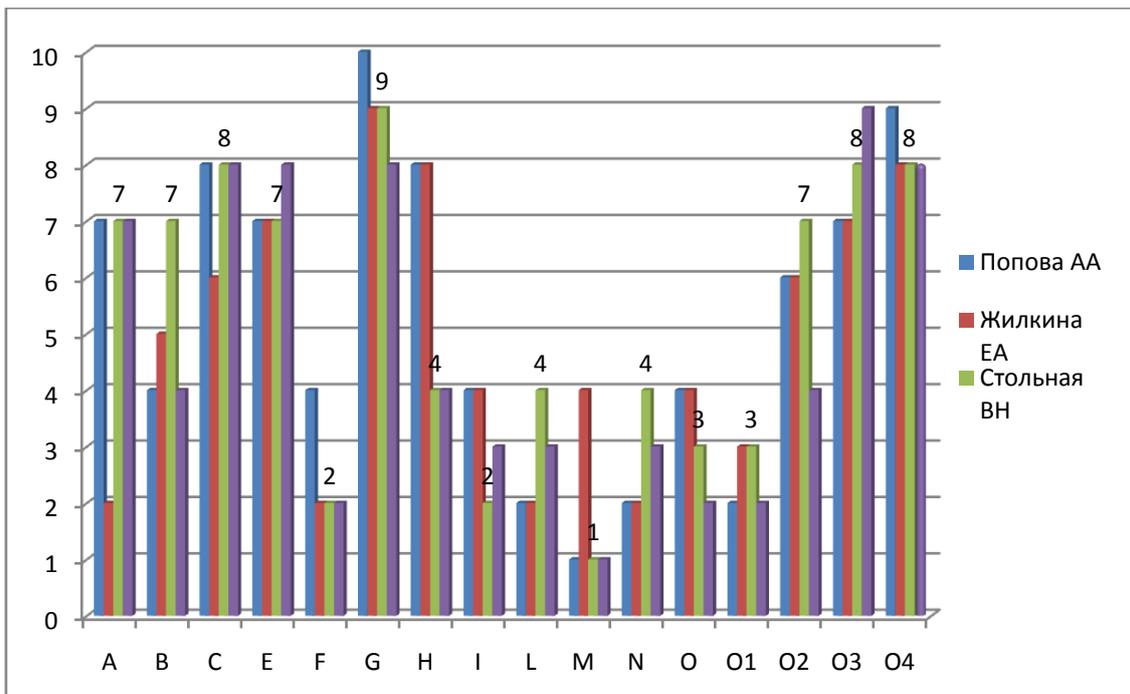


Рис.2.6. Показатели повторного опроса по методике Кеттела

По результатам исследования, мы видим, что различий в ответах очень много:

«Фактор А»: из замкнутости превратился в общительность, «интеллект» у каждого участника остался на своем уровне.

Эмоциональность показана в хорошем значении, у всех руководителей значительно выросли баллы, это значит, что человек, отвечающий на вопросы эмоционально зрелый, устойчивый, невозмутимый. Высокая способность к соблюдению общественных моральных норм.

«Фактор Е»: «подчиненность-доминантность» у всех отличный результат - самоуверждающийся, независимый, агрессивный, упрямый (доминантный) тип личности.

Фактор «экспрессивность» и «низкая нормативность поведения» практически отсутствует у всех испытуемых.

«Фактор Н»: «робость - смелость» участники разделили пополам, кто-то остается общительным, смелым, испытывает новые вещи; кто-то спонтанный и живой в эмоциональной сфере.

Фактор «жесткость» у нас на низком пределе у всех участников, так же как и «доверчивость - подозрительность» - тут видим, что большая

часть опрошенных недоверчивы, сомневающиеся, часто погружены в свое «Я», упрямы, заинтересованы во внутренней психической жизни.

«Фактор М»: «практичность -мечтательность» низкий уровень, это значит, что человек привык поступать правильно, практично, руководствуется возможным, заботится о деталях, сохраняет присутствие духа в экстремальных ситуациях, но иногда сохраняет воображение.

Прямолинейность и спокойствие (следующие факторы анкеты) присутствуют в нужной норме у всех участников теста.

Тенденции к тревожности в трудных ситуациях у группы нет (фактор О).

«Фактор Q1»: «консерватизм - радикализм» - в нашем случае - консервативный, уважающий принципы, терпимый к традиционным трудностям.

«Фактор Q2»: зависящий от группы, «присоединяющийся», ведомый, идущий на зов (групповая зависимость).

«Фактор Q3» развит у всей группы: такой типаж имеет тенденцию к сильному контролю своих эмоций и общего поведения. Социально внимателен и тщателен; проявляет то, что обычно называют «самоуважением», и заботу о социальной репутации. К сожалению, вся группа так же склонна к напряженности, возбудимости.

2. Методика диагностики уровня развития рефлексивности А.В. Карпова.

Полученные данные методики рефлексивности на констатирующем этапе исследования свидетельствуют о том, что, если в процессе обучения выявлять и компенсировать недостатки компонентов управленческой культуры руководителя образовательной организации,

Если целенаправленно формировать рефлексивный компонент, реализовывать полифункциональность процесса обучения, то можно повышать уровень управленческой культуры руководителя

педагогического коллектива, на основании которой он самостоятельно будет выстраивать персональную стратегию повышения квалификации.

По показателям сформированности управленческой культуры руководителей сферы образования: высокий уровень управленческой культуры отмечен у одного человека, низкий уровень – у всех остальных.

Результаты повторного теста А.В. Карпова внесены в таблицу (см. Приложение 10).

Итоги диагностики показали, что слушатели адекватно оценили свой уровень управленческой культуры и определили пути дальнейшего повышения.

По результатам исследования:

- 169 баллов получила Попова А.А. – она относится к 9 стени.

- 141-144 баллов и 7 стени у Стольной В.Н. и Жилкиной Е.А. соответственно;

- 126 баллов набрала Войтенко С.В., что говорит о получении 5 стени.

Таким образом, сдвиги налицо: мы видим, что результаты уровня развития рефлексивности после формирующего этапа значительно улучшились.

Проанализируем полученные данные (рисунок 2.7)

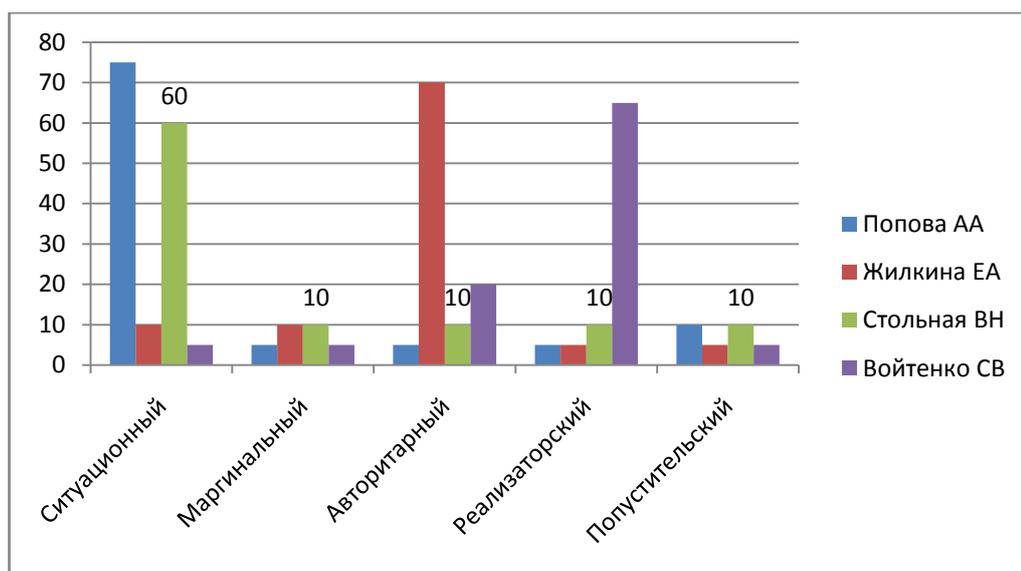


Рис.2.7. Уровень развития рефлексивности на контрольном этапе

Как видно из диаграммы, у каждого руководителя наметился свой четкий стиль принятия управленческих решений; одному руководителю (Войтенко С.В.) свойственен реализаторский стиль принятия управленческих решений, характеризующийся способностью выработки решения, но не контролем за его исполнением, что в итоге приводит к бесполезности усилий, затрачиваемых на анализ и генерирование решений.

Ситуационный стиль преобладает у двух анкетированных – это Попова А.А. и Стольная В.Н. При ситуационном стиле руководитель не прячется от принятия решений, предпочитая по возможности предвосхитить или элиминировать принятие решений с привлечением к процессу решения группы.

Жилкиной Е.А. присущ авторитарный стиль принятия решений. Такой руководитель характеризуется высокой когнитивно-поисковой активностью, генерирует идеи и формулирует их как производственные задачи, при этом контролируя их исполнение.

Таким образом, благодаря повторно проведенному опросу на тему рефлексивности каждый из участников эксперимента определил для себя оптимальный стиль руководства.

### 3. Опросник К.Вилсона.

Анализируя полученные вторичные результаты можно отметить, что всем руководителям присущи высокие значения по исследуемым показателям. При этом необходимо отметить, что ни один из респондентов уже не оценил свои управленческие качества как низкие. Результаты опросника К. Вилсона на контрольном этапе внесены в таблицу (см. Приложение 11).

Как мы видим, измерения по шкалам Н, I, Т достаточно высоки, это значит, что умения всех руководителей считаются высокими.

Все оценки по шкалам от А до Р (индивидуальные) являются выше средних. Все анкетированные руководители школы удовлетворяют полученным результатам.

Но, заметим, что Жилкиной Е.А. так же как в прошлый раз свойственна средняя оценка своих менеджерских качеств, за исключением шкалы «Взаимоотношения с подчиненными» (75% респондентов оценили себя выше среднего уровня, шкалы «Контроль времени» (100% респондентов) и шкалы «Поощрение за хорошо выполненную работу» (100% респондентов).

На данном этапе исследования, мы видим, что все руководители диагностируют у себя высокие управленческие компетенции. Так же установлено, что ни один из респондентов не нуждается в получении дополнительных знаний по вопросам управления.

Проанализируем полученные данные (рисунок 2.8)

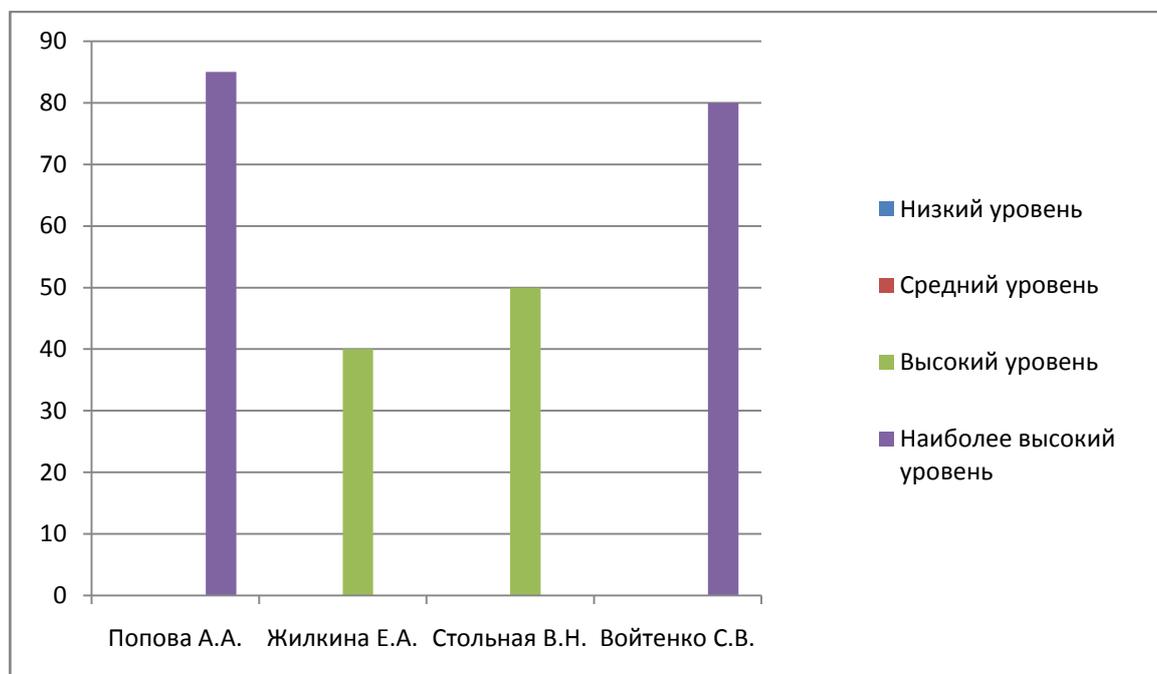


Рис. 2.8. Процентное соотношение уровней руководящей работы у испытуемых на контрольном этапе

Итак, по результатам диаграммы мы видим, что низкого и среднего уровня нет ни у кого.

Высокий уровень - это умение управлять рабочей группой характеризуется удовлетворенностью от членства в группе, улучшением

функционирования и повышением групповой сплоченности (Жилкина Е.А. и Стольная В.Н.)

Специальные управленческие умения, связанные с особенностями конкретной деятельности – это наиболее высокий уровень и он явно выражен у двух человек: Попова А.А. и Войтенко С.В.

4. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом, авторы В.П. Захарова и А.Л. Журавлева.

Директивный компонент. Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Попустительский компонент (пассивного невмешательства)  
Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Коллегиальный компонент. Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения. Характеристика результатов качеств руководителя внесена в таблицу (см. Приложение 12).

При этом результаты смешанного типа соответствуют разным характеристикам руководства:

а) одинаково низкая выраженность стилей (2-3-3, 3-3-3 и т. д.) характерна для неопытных руководителей;

б) одинаково средняя выраженность стилей (5-6-6, 6-6-4 и т. д.) характеризует оперативно меняющегося руководителя;

в) одинаково высокая выраженность стилей (10-8-8, 9-9-8 и т. д.) характеризует противоречивый, непредсказуемый тип.

Любое сочетание стилей приемлемо, если директивный имеет значение от 5 до 7 баллов (лучше 6-10-5 или 5-9-4, чем 3-9-4 или 3-8-3).

Результаты ответов по методике определения стиля руководства трудовым коллективом на контрольном этапе внесены в таблицу (см. Приложение 13).

По результатам исследования, мы видим, что все анкетированные показали одинаково высокую выраженность директивного компонента.

Попова А.А. Войтенко С.В. вновь показали четкую ориентацию на собственное мнение и оценки, стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки, игнорирование инициативы, творческой активности людей, единоличное принятие решений, контроль за действиями подчиненных. Это директивный компонент - Д.

Стольная С.Н. и Жилкина Е.А. по некоторым ответам проголосовали за коллегиальный компонент. Такие лидеры требовательны, инициативны к творческим подходам и выполняемой работе.

Таким образом, в процессе экспериментального исследования на контрольном этапе работы было установлено следующее:

Контрольный срез показал, что разработанная система создает условия для реализации личностно-ориентированного подхода в процессе обучения директоров школ с целью компенсации недостатков в развитии компонентов управленческой культуры руководителей образовательного учреждения. Программа повышения квалификации, основанная на принципе компенсаторности, с блочно-модульным содержанием, пошаговой организации процесса обучения углубляет теоретические знания, совершенствует практические умения и формирует навыки рефлексии у руководителей образовательных учреждений. Результатом апробирования

системы стало повышение уровня управленческой культуры у всех слушателей экспериментальной группы.

Репрезентативность экспериментальных данных обеспечивалась системой диагностики уровня сформированности компонентов управленческой культуры по разработанным показателям для каждого из компонентов. Предположение о том, что можно целенаправленно формировать управленческую культуру руководителей образовательного учреждения применяя систематически повышенную квалификацию руководителя, подтвердилось.

### **Вывод повторной главе**

Управленческая культура в сфере образования все больше признается важнейшим фактором эффективного управления персоналом. Она, как наука, стоит только в начале своего развития и имеет огромные перспективы изучения и использования. Сформированность основных компонентов управленческой культуры руководителей школ отражает социально-ценностную позицию как показатель уровня сбалансированности его профессионально - личностных качеств, информационного обеспечения, позволяющие специалисту эффективно и творчески использовать накопленный опыт в форме технологий педагогического управления и проявляется, в своеобразии его профессионально - педагогического имиджа.

Экспериментальное изучение управленческой культуры руководителя образовательного учреждения с точки зрения педагогов данной организации показало, что оценка управленческих умений руководителя находится на среднем уровне. Также мы выяснили, что тип управленческой культуры – рыночная культура, при том, что у всех педагогов в предпочтительном образе управленческой культуры преобладают ценности клановой культуры. Проведенное исследование, позволило создать систему управленческих действий по развитию управленческой культуры руководителя образовательной организации, сформулировать ряд

методических рекомендаций по совершенствованию управленческой культуры руководителя образовательного учреждения.

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

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сопоставление доминант существующих в практике систем дополнительного образования показало, что условия формирования управленческой культуры можно создать в системе развития квалификации руководителей образовательных учреждений, основанной на личностно - ориентированном и компенсаторном принципах.

Таким образом, актуализировалась задача теоретического обоснования и практической разработки, которая будет способствовать развитию управленческой культуры, являющейся условием эффективного руководства образовательным учреждением. Была разработана логика построения системы, целью которой выступала компенсация уровней развития всех компонентов управленческой культуры руководителей образовательной организации на диагностической основе, что потребовало изменения иерархии функций системы обучения.

Результаты констатирующего эксперимента, проведенного с целью сбора и анализа научной информации об уровне управленческой культуры руководителей МОУ «Графовская СОШ» по диагностическим признакам сформированности ее компонентов, свидетельствовали о низком уровне управленческой культуры у всех руководителей. Руководителей высокого уровня не было выделено, что подтвердило актуальность проблемы разработки модели развития управленческой культуры руководителей, которая способна обеспечить формирование управленческой культуры руководителей образовательных учреждений, под которой понимается интегративное свойство личности, системообразующее когнитивный, технологический и рефлексивный компоненты, уровень сформированности которых обеспечивает эффективное руководство образовательным учреждением.

В ходе экспериментальной работы был выявлен ряд закономерностей. Во-первых, при ведущей роли проблемных рефлексивных методов обучения

и коллективных форм организации совместной деятельности создаются условия для осознания управленцами цели, содержания выполняемой деятельности, процедур, способов и средств ее осуществления, характера изменения собственных способностей. Во-вторых, функциональная полифония (компенсаторная, рефлексивная, профессионально-информирующая, диагностическая, формирующая) системы обеспечивает компенсацию уровня развития всех компонентов управленческой культуры руководителей образовательных учреждений.

Контрольный этап исследования показал, что разработанная система создает условия для реализации личностно-ориентированного подхода с целью компенсации недостатков в развитии компонентов управленческой культуры. Пошаговая организация процесса развития управленческой культуры углубляет теоретические знания, совершенствует практические умения и формирует навыки рефлексии у руководителей образовательных учреждений. Результатом апробирования системы стало повышение уровня управленческой культуры у большинства руководителей экспериментальной группы. Репрезентативность экспериментальных данных обеспечивалась системой диагностики уровня сформированности компонентов управленческой культуры по разработанным показателям для каждого из компонентов.

Предположение о том, что можно целенаправленно формировать управленческую культуру руководителей образовательных учреждений подтвердилось.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адамская Л.В. Тенденции развития и управления кадровым потенциалом муниципального образования в современной России: дис. кандидата социологических наук/ Академия труда и социальных отношений. М.: , 2008. – 161с.
2. Андреева Г.М. Социальная психология/ Г.М.Андреева. М.: Аспект пресс, 2007. - 363 с.
3. Арендачук И.В. Психологическая структура профессиональных рисков в образовании: мотивационно - целевой компонент/ И.В. Арендачук // Известия Саратовского университета. -2012. - т.1. - выпуск № 1. - С. 4-7.
4. Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление / В.Г. Афанасьев. М.: Политиздат, 1981. - 432 с.
5. Бабосов Е.М., Трусъ, А.А. Социальный портрет современного руководителя / Е.М. Бабосов, А.А. Трусъ // Проблемы управления. -2015. -№ 1. - С. 47-53.
6. Белолипецкий В.К., Павлова Л.Г. Этика и культура управления / В.К. Белолипецкий, Л.Г. Павлова. - М.: ИНФРАМ, 2004. - 269 с.
7. Беляева В.В., Борисов, Ю.В. Теория образования / В.В. Беляева, Ю.В. Борисов. Томск: ТГПУ, 1999. - 146с.
8. Бондаревская Е.В. Теория и практика личностно ориентированного образования / Е.В. Бондаревская. - Ростов на Дону, 2000. - 254 с.
9. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы / Бондарь В.И. - М.: Сов.шк., 1987. - 160 с.
10. Брасс А.А. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие / А.А. Брасс // Минск.: РИВШ, 2008. - 248 с.
11. Брасс А.А., Пилипцевич В.В. Феномен лидерства: взгляд подчиненного / А.А. Брасс, В.В. Пилипцевич // Проблемы управления. 2009. № 1(30). С. 90-96.

12. Брасс А.А. Самостоятельная работа в процессе подготовки менеджеров в сфере образования: учеб.-метод. пособие / А.А. Брасс, С.И. Невдах - Минск.: БГПУ, 2011.- 76 с.
13. Брасс А.А., Сорокина А.П. Тайм-менеджмент в подготовке инновационных руководителей / А.А. Брасс, А.П. Сорокин // Проблемы управления. 2008. №1 (26). С. 139-144.
14. Волканевский С.В. Рефлексивность как детерминанта синдрома "психического выгорания личности"/ С.В. Волканевский. - Ярославль, 2010. - 26 с.
15. Генов Ф. Психология управления: основные проблемы / Ф. Генов. М.: Прогресс, 1982. - 422с.
16. Горюнова Т.М. Развитие управленческой культуры будущего педагога / Т.М. Горюнова. Н. Новгород, 2000. - 221 с.
17. Горюнова Т.М. Управленческая культура: структура, уровни, критерии / Т.М. Горюнова. Н. Новгород, 2002. – 198 с.
18. Гребень Н.Ф. Психологические тесты для профессионалов: Методика определения стиля руководства трудовым коллективом, авторы В.П. Захарова и А.Л. Журавлева [Электронный ресурс] /Н.Ф. Гребень// Современная школа. – Минск: 2007. – Режим доступа: [http://www.miu.by/kaf\\_new/mpp/088.pdf](http://www.miu.by/kaf_new/mpp/088.pdf), свободный. – Загл. с экрана.
19. Данилов А.В. Управленческая культура руководителя в административно-командной системе (социологический анализ) // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2008. № 74-1 С. 116-117.
20. Джаджа С.Е. Средства формирования управленческой культуры руководителей образовательных учреждений/ С.Е. Джаджа. - Самара.:, 2000. 148 с.
21. Дорожкин Ю.Н., Орешников, И.М. Управленческая культура кадров в условиях реального времени / Ю.Н. Дорожкин, И.М. Орешников. М., 2000. 43с.

22. Дружинина А.А. Управленческая культура как ценностный ресурс личности профессионала // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 12(34). С. 333-338.
23. Ельникова Г.В. Научные основы адаптивного управления учреждениями общего среднего образования/Г.В. Ельникова – Луганск:, 2005. - 44 с.
24. Зень С.И. Социология управления и организаций: учеб.-метод. комплекс / С.И. Зень . - Минск: МИУ, 2005. - 196с.
25. Зубра А.С. Самосовершенствование управленческой культуры - путь к успеху: учеб.пособие / А.С. Зубра. - Минск.:, 2004. - 278 с.
26. Зубра А.С. Управленческая культура современного руководителя: учеб. пособие / А.С. Зубра . Минск:, 2004. 217 с.
27. Капустина А.Н. 16 факторный личностный опросник Р. Б. Кеттелла[Электронный ресурс]/ А.Н. Капустина // Психологический журнал - СПб: 2004.- Режим доступа:[http://www.miu.by/kaf\\_new/mpp/060.pdf](http://www.miu.by/kaf_new/mpp/060.pdf), свободный. – Загл. с экрана.
28. Карпов А.В., Маркова Е.В. Психология стиля управленческих решений. / А.В. Карпов, Е.В. Маркова. - Ярославль:, 2003. - 108 с.
29. Карпов А.В. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики [Электронный ресурс] / А.В Карпов // Психологический журнал.-2003. - Т. 24, №5.-Режим доступа: <http://sdo.mgaps.ru/books/K7/M5/file/12.pdf>, свободный. – Загл. с экрана.
30. Ковалев М.М., Господарик Е.Г. Человеческий капитал - фундамент экономики знаний / М.М. Ковалев, Е.Г. Господарик // Научно-практический журнал "Проблемы управления". 2011. № 3. С.46 - 56.
31. Коломинский Н.Л. Психология управления в образовании (социально - психологический аспект): Монография. - М.: Юристъ, 2000. - 286 с.
32. Коломинский Я.Л., Трусъ А.А. Психологическая культура руководителя / Я.Л. Коломинский, А.А. Трусъ. - 2015. -№ 5. - С.13-17

33. Комов В.Э. Мониторинг эффективности деятельности руководителей образовательных организаций. – Тула., 2014. 124 с.
34. Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент / Ю. А. Конаржевский. - М., 1993. – 211 с.
35. Кондаков М. И. Теоретические основы школоведения / М. И. Кондаков. - М., 1982. – 149 с.
36. Корнилова Т.В. Диагностика "личностных факторов" принятия решений / Т.В. Корнилова // Вопросы психологии. - 1994. - № 6. - С.99-109.
37. Картунова Е.П. Управленческая культура руководителя образовательного учреждения в современных условиях // Молодой ученый. – 2011. - №6. Т.2. — С. 94-96.
38. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. М.: 1993. - 352 с.
39. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. / Р.Л. Кричевский. - М.: 2007. - 544 с.
40. Кустобаева Е. Управленческая культура директора школы: адекватная самооценка / Е. Кустобаева // Народное образование. — 2002. — № 1. – С. 88-90.
41. Лескова И.В., Зеленов А. В., Гузе К.М. Влияние корпоративной культуры на устойчивость образовательной организации/ И.В. Лескова, А.В. Зеленов, К.М. Гузе. – М.:, 2015. -300 с.
42. Меркель Р.А. Взаимосвязь авторитарности с регулятивными и коммуникативными свойствами личности / Р.А. Меркель. - Казань, 2011. - 27 с.
43. Милютин П. Управленческая культура личности и факторы ее развития / П. Милютин // Власть. 2007. № 5. С. 90.
44. Михеев В.М. Управленческие кадры к новому качеству / В.М. Михеев // Проблемы управления. 2008. №4. С. 510.

45. Моисеев А. М. Нововведения во внутришкольном управлении. Научно-практическое пособие для руководителей образовательных учреждений и территориальных образовательных систем / А. М. Моисеев, А. Е. Капто, А. В. Лоренсов, О. Г. Хомерики. — М.: Педагогическое общество России, 1998. — 397 с.
46. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. — М.: 2009. — 550с.
47. Мяготина И.А. Управленческая культура личности руководителя современной России / И.А. Мяготина. - М., 2005. - 30 с.
48. Орлов А.А. Управление учебно-воспитательной работой в школе/ А.А. Орлов. — М.: 1991. — 248 с.
49. Осеев А.А. Социально- психологическая модель руководителя: идеальная модель и способы ее измерения / А.А.Осеев // Вестник Московского университета. - 2011. - № 6. - С. 126-144
50. Павлютенков Е.М. Рабочая книга руководителя школы / Е.М. Павлютенков, В.В. Крыжкой. - Ч. 1: Науч. основы управления школой. - Запорожье, 1993. - 100 с.
51. Палеха Ю. Ключи к успеху /или организационная и управленческая культуры: Учеб.пособие. - 2-е изд., Доп. - М.: Изд-во Европ. ун-та, 2002. - 337 с.
52. Паршин Н.М. Основы менеджмента и управленческой деятельности/Н.М. Паршин. — Воронеж.: 2013. — 235 с.
53. Пикельна В. Управление школой: в 2 ч. - М.: Основа, 2004. - Ч. 2. - 112 с.
54. Поздняков А.П. Формирование управленческой культуры будущего специалиста/ А.П. Поздняков. - М., 2007 - 40 с.
55. Портнов М. Л. Азбука школьного управления / М. Л. Портнов. — М.: Просвещение, 1991. — 134 с.

56. Поташник М.М. Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. — М.: Новая школа, 1995. — 372 с.
57. Поташник М.М. Управление современной школой: Пособие для директора школы / М. М. Поташника. — М.: АПП ЦИТП, 1992. — 175 с.
58. Репин В., Елиферов, В. Процессный подход к управлению / В. Репин, В. Елиферов. М: "Манн, Иванов и Фербер", 2013. - 543 с.
59. Речкин Н.С. Профессиональная управленческая культура руководителей муниципальной системы образования / Н.С. Речкин. Ростов Н/Д, 1998. - 170 с.
60. Россохин А.В. Рефлексия и внутренний диалог в изменённых состояниях сознания/ А.В. Россохин. - М.: "Когито-Центр", 2010. - 304 с.
61. Рябых Д. Культурные аспекты управления// Корпоративный менеджмент/Д. Рябых. — 2010. - № 2.- с. 21-23.
62. Савелова С.Б. Еще раз о профессиональном развитии менеджера как объекте управления/ С.Б.Савелова // Педагогический аспект. - 2008. № 8. С. 48-52.
63. Свеницкий А.Л. Социальная психология управления / А.Л. Свеницкий. Ленинград.: ЛГУ, 1986. с.54-69.
64. Семёнов И.Н. Развитие концепции Н.Г. Алексева на фоне становления рефлексивно-методологического подхода / И.Н. Семенов // Психологический журнал. - 2008. -Т. 9. - № 3. - С.150.
65. Сергеева Л.Б. Детерминанты развития управленческой культуры руководителя в образовательном учреждении/ Л.Б.Сергеева //Педагогическое образование в России. - 2014. - №6. - С.190-193.
66. Сергеева Л.Б. Развитие управленческой культуры руководителей/ Л.Б. Сергеева. - Челябинск, 2011.- 175 с.
67. Слабодян В. Можете ли вы стать сильным менеджером / В. Слабодян // Кредо. - 1999. №4. С.4-9.

68. Слостенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика: инновационная управленческая деятельность руководителя/ В.А. Слостенин, Л.С. Подымова. М.: Магистр, 1997. - 224 с.
69. Сорочан Т.М. Подготовка руководителей школ к управленческой деятельности: теория и практика: Монография. - М.: Знание, 2005. - 384 с.
70. Сунцов Н.С. Управление общеобразовательной школой: Вопросы теории и практики / Н. С. Сунцов. — М., 1982.
71. Таланчук Н.М. Системно-функциональная теория управления в образовательном процессе//Воспитание – Синергетическая система ориентированного человековедения. – Казань: Дом печати, 1998. – С. 26-38.
72. Томилов В.В. Культурная социально – управленческая компетенция/В.В. Томилов. – 2009. - №11. – с.16-19.
73. Трусъ А.А. Компетенциарная модель современного руководителя / А.А. Трусъ. М.: 2012. – 347с.
74. Уянаев М.К. Психологические условия эффективного развития управленческой культуры муниципальных служащих / М.К. Уянаев. - М., 2013. - 30 с.
75. Фалюшина Л.И. Управление образовательным учреждением: соврем.аспект. - М.: Пед. России, 2003. - 80 с.
76. Хоруженко К.М. Культурология. Энциклопедический словарь / К. М. Хоруженко. Ростов-Н/Д : Феникс, 1997. - 640 с.
77. Хрыков Е.Н. Теоретические основы внутришкольного управления. - Луганск: Альма-матер, 1999. - 118 с.
78. Цырельчук Н.А., Цырельчук И.Н., Цырельчук Н.Н. Рефлексивное управление: монография / Н.А. Цырельчук, И.Н. Цырельчук, Н.Н. Цырельчук - Минск.: МГВРК, 2008. - 512 с.
79. Чикер В.А. Адаптированная методика: Цикл управленческих умений К.Вилсон [Электронный ресурс] / В.А. Чикер// Психологическая диагностика. – Режим доступа: [https://sites.google.com/site/test300m/zuu\\_](https://sites.google.com/site/test300m/zuu_), свободный. – Загл. с экрана.

80. Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала / В.А. Чикер. - СПб.: Речь, 2003. - 176 с.
81. Чинапах В., Лефстред Я.И., Вайлер Г. Развитие людских ресурсов и планирование образования / В. Чинапах, Я.И. Лефстред, Г. Вайлер // Перспективы. 1990. №1. С.9-26
82. Шадриков В.Д., Кургинян С.С. Исследование рефлексии деятельности и ее диагностика через оценку конструкторов психологической функциональной системы деятельности / В.Д. Шадриков, С.С. Кургинян // Экспериментальная психология. – 2015. - т.8. - № 1. -с. 106-126.
83. Шадриков В.Д., Кургинян С.С. Парциальность рефлексии деятельности / В.Д. Шадриков, С.С. Кургинян // Акмеология. - 2015. - № 2. - С. 68 - 84.
84. Шалдыбина О.Н. Профессиональная ответственность в структуре социально - психологических характеристик личности руководителя низового звена/ О.Н. Шалдыбина. - Саратов, 2009. - 24 с.
85. Шамова Т.И. Менеджмент в управлении школой /Т.И. Шамова.- М.: Магистр, 1992. 232с.
86. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. СПб: Питер, 2001. 336 с.
87. Шепель В. М. Управленческая этика / В. М. Шепель. — М., 1989.
88. Шепель В.М. Человеческая компетентность менеджера / В.М. Шепель. М., 1999. - 432 с.
89. Шрубенко А.Г. Государственная кадровая стратегия: сущность и методология / А.Г. Шрубенко // Проблемы управления. 2008. №4. С. 11 - 34.
90. Шувалов В. И. Социальная психология управления/В.И. Шувалов. – М.: Коммерция. – 2009. – 463 с.
91. Янчук В.А. Психологическая культура современного руководителя образования / В. А. Янчук // Образование России 2009. № 6. с.4-9.

**Составляющие компоненты управленческой культуры руководителя  
сферы образования**

Компонент управленческой культуры	Составляющие свойства
Личностно-творческий	Адекватная самооценка, стрессоустойчивость, применение творческого подхода к управлению, проектирование, прогнозирование
Организационно-управленческий	Управленческое мышление, профессиональная компетентность, организация труда, культура принятия управленческого решения.
Коммуникативный	Навыки делового общения, благоприятный социально-психологический климат, коммуникативные умения
Рефлексивный	Осмысление собственных профессиональных личностных возможностей, самоанализ и самокоррекция.

## Результаты опросника Кеттела

**Все факторы даны в стенах (по десятибалльной шкале)**

Название фактора	Попова А.А.	Жилкина Е.А.	Стольная В.Н.	Войтенко С.В.
Фактор А: «замкнутость – общительность»	8	6	6	7
Фактор В: интеллект	8	9	3	5
Фактор С: «эмоциональная нестабильность - эмоциональная стабильность»	5	5	6	5
Фактор Е: «подчиненность-доминантность»	7	5	10	9
Фактор F: «сдержанность – экспрессивность»	6	8	4	5
Фактор G: «низкая нормативность поведения – высокая нормативность поведения»	7	5	6	6
Фактор Н: «робость – смелость»	8	5	6	7
Фактор I: «жесткость – чувствительность»	8	8	9	4
Фактор L: «доверчивость – подозрительность»	6	6	6	7
Фактор М: «практичность – мечтательность»	9	6	9	7
Фактор N: «прямолинейность - дипломатичность»	6	6	9	5
Фактор О: «спокойствие – тревожность»	6	9	7	6
Фактор Q1: «консерватизм – радикализм»	6	6	5	9
Фактор Q2: «конформизм – нонконформизм»	10	1	3	8
Фактор Q3: «низкий самоконтроль – высокий самоконтроль»	6	6	10	8
Фактор Q4: «расслабленность – напряженность»	5	7	6	7

## Результаты теста Карпова А.В.

№ п/п	Вопросы теста	Попова А.А.	Жилкина Е.А.	Стольная В.Н.	Войтенко С.В.
1	Прочитав хорошую книгу, я всегда потом долго думаю о ней; хочется ее с кем-нибудь обсудить.	5	1	4	4
2	Когда меня вдруг неожиданно о чем-то спросят, я могу ответить первое, что пришло мне в голову.	5	4	3	5
3	Прежде, чем снять трубку телефона, чтобы позвонить по делу, я обычно мысленно планирую предстоящий разговор.	4	4	3	1
4	Совершив какой-то промах, я долго потом не могу отвлечься от мыслей о нем.	7	3	5	1
5	Когда я размышляю над чем-то или беседую с другим человеком, мне бывает интересно вдруг вспомнить, что послужило началом цепочки мыслей.	5	5	7	5
6	Приступая к трудному заданию, я стараюсь не думать о предстоящих трудностях.	6	7	2	5
7	Главное для меня – представить конечную цель своей деятельности, а детали имеют второстепенное значение.	3	7	2	3
8	Бывает, что я не могу понять, почему кто-либо не доволен мною.	2	4	5	7
9	Я часто ставлю себя на место другого человека.	3	2	5	4
10	Для меня важно в деталях представлять себе ход предстоящей работы.	4	2	3	3
11	Мне было бы трудно написать серьезное письмо, если бы я заранее не составил план.	6	3	7	5
12	Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих неудач.	6	1	5	6
13	Я довольно легко принимаю решение относительно дорогой покупки.	5	2	5	6
14	Как правило, что-то задумав, я покручиваю в голове свои замыслы, уточняя детали, рассматривая все варианты.	3	4	4	5
15	Я беспокоюсь о своем будущем.	4	3	3	4
16	Думаю, что во множестве ситуаций надо действовать быстро, руководствуясь первой	6	3	4	4

	пришедшей в голову мыслью.				
17	Порой я принимаю необдуманные решения.	6	2	3	4
18	Закончив разговор, я, бывает, продолжаю вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения.	5	4	7	2
19	Если происходит конфликт, то, размышляя над тем, кто виноват, я в первую очередь, начинаю с себя.	6	2	3	1
20	Прежде, чем принять решение, я всегда стараюсь все тщательно обдумать и взвесить.	6	1	4	2
21	У меня бываю конфликты от того, что я порой не могу предугадать, какого поведения от меня ожидают окружающие.	3	3	4	2
22	Бывает, что обдумывая разговор с другим человеком, я как бы мысленно веду с ним диалог.	1	2	5	7
23	Я стараюсь не задумываться над тем, какие мысли и чувства вызывают в других людях мои слова и поступки.	4	6	4	2
24	Прежде чем сделать замечание другому человеку, я обязательно подумаю, какими словами это лучше сделать, чтобы его не обидеть.	4	7	4	3
25	Решая трудную задачу, я думаю над ней даже тогда, когда занимаюсь другими делами.	5	7	2	4
26	Если я с кем-то ссорюсь, то в большинстве случаев не считаю себя виноватым.	6	7	2	5
27	Редко бывает так, что я жалею о сказанном.	4	6	7	5
	Итого, с учетом инвертирования баллов:	108	90	116	91

Переведем баллы в стены по таблице:

Баллы	до 99	100	101 – 107	108 – 113	114 – 122	123 – 130	131 – 139	140 – 147	148 – 156	157 – 171	172 и выше
Стены	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Результаты опросника К. Вилсона

Расшифровка шкал	Обозначение	Средний балл
1. Разъяснение целей и их значимости		
А. Разъяснение целей и задач	А	5,44
2. Планирование и решение технических и организационных проблем		
В. Взаимоотношения с подчиненными	В	6,03
С. Тщательное планирование рабочего процесса	С	5,64
Д. Компетенция менеджера	Д	5,63
3. Создание необходимых условий для работы		
Е. Обеспечение необходимыми условиями работы	Е	5,87
4. Обратная связь		
Ф. Обратная связь	Ф	5,29
5. Контроль		
Г. Контроль времени	Г	5,88
Н. Контроль деталей	Н	5,19
И. Мотивация цели	И	5,13
6. Поощрение		
К. Поощрение за хорошо выполненную работу	К	5,88
7. Взаимоотношение между руководителем и подчиненными		
Л. Ориентация на людей	Л	5,67
М. Создание команды	М	5,58
Н. Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных	Н	5,62
О. Доверие подчиненных	О	5,8
8. Групповые нормы и мотивация		
Р. Включенность в работу	Р	5,43
Q. Профессиональная компетентность подчиненных	Q	5,11
Р. Сплоченность группы	Р	5,47
С. Благоприятные условия для должностного роста	С	5,49
Т. Уровень напряженности	Т	4,89
U. Отношение к людям	U	5,89
V. Климат в коллективе	V	5,91
W. Качество работы коллектива	W	5,45

**Результаты ответов на методику определения стиля руководства  
трудовым коллективом**

<b>№ вопроса</b>	<b>Попова А.А.</b>	<b>Жилкина Е.А.</b>	<b>Стольная В.Н.</b>	<b>Войтенко С.В.</b>
<b>1</b>	В	А	Б	Б
<b>2</b>	А	А	А	В
<b>3</b>	Б	А	Б	В
<b>4</b>	А	Б	Б	Б
<b>5</b>	А	В	В	В
<b>6</b>	В	Б	А	В
<b>7</b>	В	А	В	В
<b>8</b>	Б	В	Б	Б
<b>9</b>	А	В	А	А
<b>10</b>	Б	А	Б	А
<b>11</b>	А	А	В	В
<b>12</b>	В	Б	А	В
<b>13</b>	Б	Б	Б	А
<b>14</b>	В	В	А	А
<b>15</b>	А	А	В	Б
<b>16</b>	В	А	Б	А

**Выявленные затруднения руководителей МОУ «Графовская СОШ»  
Краснояржского района Белгородской области**

<b>Составляющие свойства</b>	<b>Попова А.А.</b>	<b>Жилкина Е.А.</b>	<b>Стольная В.Н.</b>	<b>Войтенко С.В.</b>
<b>Личностно-творческий компонент</b>				
Адекватная самооценка	+	+	+	+
Стрессоустойчивость	+	-	+	-
Применение творческого подхода к управлению	+	+	-	-
Проектирование	+	+	+	+
Прогнозирование	+	+	+	+
<b>Организационно-управленческий компонент</b>				
Управленческое мышление	+	+	+	+
Профессиональная компетентность	+	+	+	+
Организация труда	+	+	+	+
Культура принятия управленческого решения	-	-	-	-
<b>Коммуникативный компонент</b>				
Навыки делового общения	-	-	-	-
Благоприятный социально-психологический климат	+	+	+	+
Коммуникативные умения	+	+	+	+
<b>Рефлексивный компонент</b>				
Осмысление собственных профессиональных личностных возможностей	+	+	+	+
Самоанализ, самокоррекция	-	-	-	-
<b>Ценностно-нормативный компонент</b>				
Основные ценности, разделяемые в организации	+	+	+	+
Нормы и правила внутреннего распорядка	+	+	+	+
Корпоративные обычаи и традиции	+	-	-	-

**Содержание и методы развития организационно-управленческой культуры руководителей МОУ «Графовская СОШ» Белгородской области**

<b>Составляющие свойства компонентов</b>	<b>Название мероприятий</b>	<b>Содержание</b>	<b>Методы</b>
Стрессоустойчивость	Семинар «Стрессоустойчивость в профессии педагога» Тренинги «Ресурсы стрессоустойчивости» «Профилактика эмоционального выгорания» Семинар-практикум «Разрешение конфликтных ситуаций»	Психическая устойчивость к стрессу Способность управлять собой Развитие психолого-педагогических знаний и умений	Активное слушание, дискуссии, тренинг, ситуационные педагогические задачи (кейсы) Работа в группах
Применение творческого подхода к управлению	Круглый стол «Творческий подход к управлению». Тренинг «Развитие творческого коллектива».	Иновационные подходы к управлению Развитие способности анализировать ситуации с целью управления своей жизнью.	Работа в группах, изучение передового опыта, прием «Незаконченное предложение». Флештренинг
Культура принятия управленческого решения	Диагностическое исследование	Выявление степени изменения организационно-управленческой культуры, оценка степени адекватности	Упражнения: мнение окружающих, самодиагностика
Навыки делового общения	Семинар «Виды и принципы делового общения» Игры-тренинги	Сущность делового общения, критерии успешного делового общения,	Тренинги, семинары, вебинары Игровое моделирование

		как взаимодействовать с представителями различных сфер Навыки публичного общения	ние
Самоанализ, самокоррекция	Разработка программы самоконтроля Диагностическое исследование с целью выявления степени изменения организационно-управленческой культуры, оценка степени адекватности	Технология создания программы самоконтроля Выявление степени изменения организационно-управленческой культуры, оценка степени адекватности	Упражнения «Диалог с внутренним критиком», Коучинг Поиск обратной связи, анализ своего опыта, выделение в нем факторов успеха и ошибок, формирование позитивного общения между сотрудниками
Корпоративные традиции и обряды	Разработка символики школы, гимна школы Празднование традиционных праздников Введение в режим работы минуток-релаксаций (новый ритуал)	Сплоченность коллектива Поддержание положительного психологического климата Профилактика перенапряжения	Спецпроекты, Изучение передового опыта, проектные сессии Групповые проекты Моделирование

**Результаты плана совершенствования управленческой культуры  
руководящего состава школы**

<b>Составляющие свойства компонентов</b>	<b>Название мероприятий</b>	<b>Ответственные</b>	<b>Сроки</b>
Стрессоустойчивость	Семинар «Стрессоустойчивость в профессии педагога» Тренинги: «Ресурсы стрессоустойчивости», «Профилактика эмоционального выгорания» Семинар-практикум «Разрешение конфликтных ситуаций»	Зам.директора по УВР  Соц.педагог, завуч  Директор, завуч	Октябрь 2018 г.  В течение всего периода  Декабрь 2018г.
Применение творческого подхода к управлению	Круглый стол «Творческий подход к управлению» Тренинг «Развитие творческого коллектива»	Директор  Социальный педагог	Декабрь 2018г.  Январь 2019г.
Культура принятия управленческого решения	Диагностическое исследование	Социальный педагог	Январь-февраль 2019г.
Навыки делового общения	Семинар «Виды и принципы делового общения» Игры-тренинги	Завуч  Социальный педагог	Март 2018г.  В течение всего периода
Самоанализ, самокоррекция	Разработка программы самоконтроля Диагностическое исследование с целью выявления степени изменения организационно-управленческой культуры, оценка степени адекватности	Завуч  Социальный педагог, завуч	Апрель 2019г.  Май 2019г.
Корпоративные традиции и обряды	Разработка символики школы, гимна школы Празднование традиционных праздников Введение в режим работы минуток-релаксаций (новый ритуал)	Завуч  Завуч  Социальный педагог	В течение всего периода

## Результаты опросника Кеттела на контрольном этапе исследования

Название фактора	Попова А.А.	Жилкина Е.А.	Стольная В.Н.	Войтенко С.В.
Фактор А: «замкнутость – общительность»	7	2	7	7
Фактор В: интеллект	4	5	7	4
Фактор С: «эмоциональная нестабильность - эмоциональная стабильность»	8	6	8	8
Фактор Е: «подчиненность-доминантность»	7	7	7	8
Фактор F: «сдержанность – экспрессивность»	4	2	2	2
Фактор G: «низкая нормативность поведения – высокая нормативность поведения»	10	9	9	8
Фактор H: «робость – смелость»	8	8	4	4
Фактор I: «жесткость – чувствительность»	4	4	2	3
Фактор L: «доверчивость – подозрительность»	2	2	4	3
Фактор M: «практичность – мечтательность»	1	4	1	1
Фактор N: «прямолинейность - дипломатичность»	4	4	3	2
Фактор O: «спокойствие – тревожность»	2	3	3	2
Фактор Q1: «консерватизм – радикализм»	6	6	5	4
Фактор Q2: «конформизм – нонконформизм»	7	7	7	8
Фактор Q3: «низкий самоконтроль – высокий самоконтроль»	9	8	8	9
Фактор Q4: «расслабленность – напряженность»	9	8	8	8

### Результаты повторного теста Карпова А.В.

№	Вопросы теста	Попова А.А.	Жилкина Е.А.	Стольная В.Н.	Войтенко С.В.
1	Прочитав хорошую книгу, я всегда потом долго думаю о ней; хочется ее с кем-нибудь обсудить.	7	7	6	7
2	Когда меня вдруг неожиданно о чем-то спросят, я могу ответить первое, что пришло мне в голову.	2	4	3	5
3	Прежде, чем снять трубку телефона, чтобы позвонить по делу, я обычно мысленно планирую предстоящий разговор.	7	6	5	6
4	Совершив какой-то промах, я долго потом не могу отвлечься от мыслей о нем.	7	7	5	6
5	Когда я размышляю над чем-то или беседую с другим человеком, мне бывает интересно вдруг вспомнить, что послужило началом цепочки мыслей.	7	7	7	5
6	Приступая к трудному заданию, я стараюсь не думать о предстоящих трудностях.	2	7	2	5
7	Главное для меня – представить конечную цель своей деятельности, а детали имеют второстепенное значение.	1	7	2	3
8	Бывает, что я не могу понять, почему кто-либо не доволен мною.	2	4	5	7
9	Я часто ставлю себя на место другого человека.	7	7	7	6
10	Для меня важно в деталях представлять себе ход предстоящей работы.	7	7	7	5
11	Мне было бы трудно написать серьезное письмо, если бы я заранее не составил план.	7	6	7	6
12	Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих неудач.	1	1	5	6
13	Я довольно легко принимаю решение относительно дорогой покупки.	1	2	5	6
14	Как правило, что-то задумав, я покручиваю в голове свои замыслы, уточняя детали, рассматривая все варианты.	7	7	6	7
15	Я беспокоюсь о своем будущем.	7	7	5	7
16	Думаю, что во множестве ситуаций надо	2	3	4	4

	действовать быстро, руководствуясь первой пришедшей в голову мыслью.				
17	Порой я принимаю необдуманные решения.	6	2	3	4
18	Закончив разговор, я, бывает, продолжаю вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения.	7	7	7	5
19	Если происходит конфликт, то, размышляя над тем, кто виноват, я в первую очередь, начинаю с себя.	7	6	7	6
20	Прежде, чем принять решение, я всегда стараюсь все тщательно обдумать и взвесить.	7	7	6	4
21	У меня бываю конфликты от того, что я порой не могу предугадать, какого поведения от меня ожидают окружающие.	3	3	4	2
22	Бывает, что обдумывая разговор с другим человеком, я как бы мысленно веду с ним диалог.	7	7	6	5
23	Я стараюсь не задумываться над тем, какие мысли и чувства вызывают в других людях мои слова и поступки.	4	6	4	2
24	Прежде чем сделать замечание другому человеку, я обязательно подумаю, какими словами это лучше сделать, чтобы его не обидеть.	7	6	6	5
25	Решая трудную задачу, я думаю над ней даже тогда, когда занимаюсь другими делами.	7	7	7	6
26	Если я с кем-то ссорюсь, то в большинстве случаев не считаю себя виноватым.	1	7	2	5
27	Редко бывает так, что я жалею о сказанном.	2	6	7	5
	Итого, с учетом инвертирования баллов:	169	141	144	126

Приложение 11

**Результаты опросника К.Вилсона на контрольном этапе**

<b>Расшифровка шкал</b>	<b>Обозначение</b>	<b>Средний балл</b>
1. Разъяснение целей и их значимости		
А. Разъяснение целей и задач	А	8
2. Планирование и решение технических и организационных проблем		
В. Взаимоотношения с подчиненными	В	8
С. Тщательное планирование рабочего процесса	С	6
Д. Компетенция менеджера	Д	7
3. Создание необходимых условий для работы		
Е. Обеспечение необходимыми условиями работы	Е	7
4. Обратная связь		
Ф. Обратная связь	Ф	8
5. Контроль		
Г. Контроль времени	Г	8
Н. Контроль деталей	Н	8
І. Мотивация цели	І	6
6. Поощрение		
К. Поощрение за хорошо выполненную работу	К	8
7. Взаимоотношение между руководителем и подчиненными		
Л. Ориентация на людей	Л	8
М. Создание команды	М	8
Н. Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных	Н	8
О. Доверие подчиненных	О	8
8. Групповые нормы и мотивация		
Р. Включенность в работу	Р	8
Q. Профессиональная компетентность подчиненных	Q	8
Р. Сплоченность группы	Р	9
S. Благоприятные условия для должностного роста	S	7
Т. Уровень напряженности	Т	7
U. Отношение к людям	U	9
V. Климат в коллективе	V	7
W. Качество работы коллектива	W	8

Приложение 12

### Характеристика качеств руководителя

<b>Стиль руководства коллектива</b>	<b>Профессиональные характеристики</b>	<b>Профессиональная компетентность</b>	<b>Организаторские качества</b>	<b>Воспитание</b>	<b>Морально-психологические (общение)</b>
Директивный	(Д-1-1)	низкая	средние	низкое	низкое
Коллегиальный	(1-К-1)	высокая	высокие	высокое	высокое
Либеральный	(1-1-П)	низкая	низкие	низкое	среднее
Директивно-коллегиальный	(Д-К-1)	низкая	средние	среднее	среднее
Директивно-либеральный	(Д-1-П)	низкая	высокие	среднее	среднее
Коллегиально-либеральный	(1-К-П-)	низкая	низкие	высокое	высокое
Смешанный	(Д-К-П)	средняя	высокие	высокое	высокое

**Результаты ответов на методику определения стиля руководства  
трудовым коллективом (контрольный этап)**

<b>№ вопроса</b>	<b>Попова А.А.</b>	<b>Жилкина Е.А.</b>	<b>Стольная В.Н.</b>	<b>Войтенко С.В.</b>
1	Б	В	А	А
2	В	Б	А	А
3	В	Б	В	Б
4	Б	А	В	Б
5	В	А	Б	В
6	В	В	А	А
7	В	Б	Б	В
8	Б	А	В	Б
9	А	В	Б	А
10	А	А	А	Б
11	В	А	В	В
12	В	А	Б	А
13	А	Б	А	Б
14	А	В	В	А
15	Б	В	Б	В
16	А	Б	В	А