

*Селина Татьяна Михайловна*

*Кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления образовательными системами и андрагогики Новосибирского государственного педагогического университета, selina\_tatiana@mail.ru, Новосибирск*

## **ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ В СИСТЕМЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

*Аннотация.* В статье доказана актуальность целенаправленной и планомерной деятельности по исследованию всех сторон управленческой культуры руководителя с целью разработки технологий формирования профессионалов в области управления в сфере образования; обоснована структура управленческой культуры руководителя образовательного учреждения – аксиологический, технологический, творческий компоненты; показаны возможности модульного построения программ повышения квалификации в формировании управленческой культуры, необходимость развития устойчивых навыков рефлексии профессионального роста, направленных на самоанализ, самокоррекцию и самоконтроль, что обуславливает положительные изменения компонентов управленческой культуры.

*Ключевые слова:* управленческая культура, аксиологический, технологический, творческий компоненты, модульное повышение квалификации, активные методы обучения, рефлексия.

*Selina Tatyana Mikhaylovna*

*Candidate of pedagogical sciences, associate professor of the department of educational system management and andragogy at the Novosibirsk state pedagogical university, selina\_tatiana@mail.ru, Novosibirsk*

## **FORMATION OF ADMINISTRATIVE CULTURE OF THE HEAD OF EDUCATIONAL INSTITUTION IN PROFESSIONAL DEVELOPMENT SYSTEM**

*Abstract:* In article relevance of purposeful and systematic activity on research of all sides of administrative culture of the head for the purpose of development of technologies of formation of professionals in the field of management in education is proved; the structure of administrative culture of the head of educational institution – axiological, technological, creative components is proved; possibilities of modular creation of programs of professional development in formation of administrative culture, need of development of steady skills of a reflection of the professional growth, directed on introspection, self-correction and self-checking that causes positive changes of components of administrative culture are shown.

*Keywords:* administrative culture, axiological, technological, creative components, modular professional development, active methods of training, reflection.

Актуальность формирования эффективного руководителя, обладающего высоким уровнем управленческой культуры, можно объяснить растущими требованиями к уровню его профессионализма. Кроме того, объективная необходимость эффективного изменения педагогических систем и процессов, происходящих в образовательном учреждении, предполагает высокий уровень

готовности руководителей к управленческой деятельности.

Сложившееся понимание профессиональной культуры как соответствие определенным нормам и правилам становится неактуальным. На смену им приходят управленческие знания, идеи, концепции, которые выступают с точки зрения культурологического подхода к оценке и анализу

деятельности руководителя образовательного учреждения как управленческие ценности. Различным аспектам развития профессиональной культуры руководителей учреждений образования посвящены исследования многих ученых (Н. В. Кузьмина, И. П. Радченко, В. А. Слостенин, Л. И. Фишман, Р. Х. Шакуров и др.). Вопросам формирования необходимых качеств управленческих кадров образования в системе дополнительного профессионального образования посвящены работы Ю. Н. Кулюткина, В. С. Леднева, В. М. Лизинского, А. К. Марковой, Л. М. Митиной, Г. С. Сухобской и др.

Термин «культура» (от лат. cultura) означает возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание. Управленческая культура – это достаточно глубокое и сложное явление, в зарубежной и отечественной теории в его понимании существует множество подходов. Управленческую культуру можно рассмотреть как определенную степень овладения руководителем управленческим опытом, уровень его компетентности в управленческой деятельности, личностного развития и, наконец, его стремление к непрерывному самосовершенствованию. В ней выражается отношение управленца к себе, к своему делу, понимание своей роли и своего места в управлении педагогическим процессом, степень управленческой подготовки, стиль управленческой деятельности, общения, поведения, стремление к самосовершенствованию.

На основании проанализированных определений можно выделить следующие *элементы управленческой культуры*: управленческие знания, соответствующее сознание, чувства, настроения; общественные отношения, прежде всего управленческие, организационные, которые реализуют на практике знания, нормы и образцы поведения и поступки, делаая их устойчивым элементом культуры руководителя; управленческая деятельность, имеющая, безусловно, творческий характер, которая позволяет развивать организаторские качества личности, саму личность и ее культуру, нормы поведения, мотивы и ценностные ориентации. Следовательно, под *управленческой культурой мы понимаем единство управленческих знаний, чувств, ценностей, управленческих отноше-*

*ний на определенном этапе управленческой деятельности.*

Первым компонентом управленческой культуры являются *управленческие знания*. Они имеют особое значение для формирования управленческой концепции, поскольку в основе профессиональной компетентности находятся именно знания. В процессе профессионального развития руководитель образовательного учреждения усваивает новые теории и концепции управления, и в зависимости от степени их приложения в практической деятельности они оцениваются им как значимые либо ненужные. Без концептуальных знаний легко запутаться и утонуть в многообразии поступающей информации. Наличие же таких знаний создает некий фильтр, позволяющий пропускать большие объемы информации, оценивать и отбирать лишь то, что актуально для руководителя. Очень часто управленцы отдают приоритет так называемым практическим знаниям, которые позволяют решить проблемы на примере чужого опыта. В действительности вопрос состоит не в альтернативе «теоретические или практические знания», а в классификации их на актуальные или неактуальные знания, т.е. относящиеся к задачам и содержанию деятельности менеджеров образования или нет. Причем, чем выше должностной уровень руководителя, тем более необходимой оказывается доля теоретических знаний в перечне вопросов, непосредственно связанных с его профессиональными задачами. Знания типа «ноу-хау» важны, но они меняются с каждой новой задачей и условиями их решения, что происходит так часто и быстро, что своевременно обеспечить ими руководителей образовательных учреждений практически невозможно. Следовательно, необходимо овладеть такими знаниями, которые позволяют самостоятельно генерировать необходимые новые идеи. А для этого менеджеры должны обладать концептуальными знаниями и развитыми навыками управленческого мышления. Можно говорить о *капитализации научных знаний* каждым менеджером, что является профессиональным требованием.

Наряду с этим сегодня мы видим, что теоретики и практики рассматривают управленческую культуру как систему, в которой профессиональная компетентность подчи-

нена морально-этическому, ценностному выбору. С. Г. Вершловский предлагает рассматривать категорию «ценность» ведущей при изучении проблемы функциональной грамотности (или неграмотности) [1, с. 248]. Ценности – это этические императивы трудовой деятельности и поведения человека. Умение определять, развивать ценности для руководителя образовательного учреждения является очень важным. Руководитель, который не способен формулировать личные ценности, не может формировать их у членов своего коллектива.

*Технологический компонент* управленческой культуры руководителя включает в себя методы, способы, операции, процедуры управления, с помощью которых реализуется стиль управления или управленческие функции. Умения и навыки выступают необходимыми атрибутами профессиональной состоятельности, показывают степень владения руководителем приемами выполнения управленческих операций (действий), могут отражать как мыслительные, так и практические аспекты. Происходит наибольшая экономия времени и других ресурсов на разработку и реализацию в типовых (повторяющихся, воспроизводимых) ситуациях. Цель управленческой технологии – оптимизация управленческого процесса, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результата. Известно, что овладение управленческой деятельностью на уровне искусства – результат овладения большим количеством базовых технологий. Кроме того, умение соблюдать технологическую дисциплину – один из важнейших показателей профессиональной культуры менеджера.

*Личностно-творческий компонент* управленческой культуры руководителя образовательного учреждения раскрывает управление педагогическими системами как творческий акт. Очевидно, что управленческая деятельность является сферой приложения и реализации способностей личности. При всей алгоритмичности управления деятельность руководителя является творческой. Осваивая ценности и технологии управления, менеджер преобразует, интерпретирует их, что определяется как личностными особенностями руководителя, так

и особенностями объекта управления.

Все педагогические явления и управленческие процессы в различных образовательных учреждениях наделены социальными и технологическими совпадениями. Однако управленцы – живые люди, личности с разнообразными взглядами и отношением, различным пониманием значимости тех или иных ценностей, индивидуальным способом выполнения деятельности в области менеджмента. В этом и заключается их уникальность, проявляющаяся в том, что одинаковые с теоретической точки зрения задачи управления в каждом образовательном учреждении решаются по-своему. Благодаря этому образовательные учреждения так непохожи друг на друга своими внутренними характеристиками (авторские школы и технологии М. П. Гузика, А. В. Захаренко, В. А. Караковского, В. Ф. Шаталова Е. А. Ямбурга).

Реформирование системы повышения квалификации в современных условиях связано с устойчивой тенденцией переноса приоритетов результатов обучения с предметной направленности на компетентностную. Это требует изменений позиции и целеполагания обучающихся, со стороны педагога-андрагога – тщательный отбор содержания, методов обучения, направленных на формирование рефлексии, которая является, на наш взгляд, системообразующим компонентом управленческой культуры руководителя образовательного учреждения. Исследования деятельности руководителей, проведенные Л. В. Лонской, показали, что высокий уровень рефлексии позволяет им компенсировать недостатки в когнитивном и технологическом компонентах и тем самым эффективно управлять педагогической системой [2].

Оптимальным подходом в организации процесса повышения квалификации, по мнению Л. И. Холиной, Е. В. Погребняк, является модульное обучение [3]. Мы полностью поддерживаем данную позицию и считаем технологию модульного обучения эффективным механизмом формирования компетенций у руководителей учреждений образования. Модульное построение содержания процесса обучения в системе повышения квалификации должно обуславливаться следующими факторами: современными требованиями к руководителю, выдвигаемыми

со стороны общества, родителей, педагогов; практическим опытом, уровнем знаний, характером профессиональной деятельности руководителя; особенностями самой системы повышения квалификации; предшествующей управленческой подготовкой слушателей. Содержание модуля соотносится руководителем с теми знаниями и умениями, которые были получены на предшествующих этапах повышения квалификации и в результате управленческой деятельности.

Модульное построение системы повышения квалификации направлено на развитие конкретных управленческих компетенций. Системно-модульная технология, по мнению М. Т. Громковой, включает такие компоненты, как особое системное структурирование содержания, нелинейная организация образовательного процесса, обязательная актуализация знаний, деятельностный подход, создание условий для выбора и самооценки себя и своего профессионального продвижения. Если преподаватель владеет системно-модульной технологией и соблюдает принцип системности в отборе содержания, то у руководителя есть возможность выбора индивидуальной траектории профессионального продвижения, развития навыков рефлексивной культуры. Мы можем констатировать, что в системе повышения квалификации одним из важных условий эффективности обучения является его максимальное приближение к профессиональной деятельности по методам и средствам, содержанию и постановке цели. В качестве результата для руководителя произойдет овладение (развитие) компетенцией как определенным способом деятельности.

Организация процесса обучения при последовательном выборе вариативных модулей позволяет компенсировать недостающий уровень сформированности конкретных компонентов управленческой культуры руководителей системы образования, закрепляет успех процесса обучения менеджеров. Присвоение профессиональных знаний, технологий управления образовательным учреждением должно осуществляться за счет включения слушателей в образовательный процесс с помощью активных методов обучения: проблемно-поисковое обучение, диалоговое обучение, развитие критического мышления, «мозговая атака», дискуссии, ана-

лиз конкретных ситуаций, игровое моделирование, проектирование, портфолио и др.

Для осуществления выбора собственной траектории профессионального совершенствования в системе повышения квалификации руководитель должен обладать определенным уровнем развития самоанализа, самооценки, который позволяет осознать и принять правильное решение относительно дальнейшей траектории своего профессионального развития. На основе рефлексии профессиональной деятельности происходит самоопределение в содержании повышения квалификации.

Таким образом, анализируя условия формирования управленческой культуры в системе повышения квалификации, можно построить следующую модель управленческой культуры руководителя образовательного учреждения, в соответствии с которой можно осуществить системно-модульное структурирование содержания повышения квалификации: базовый уровень управленческой культуры составляет система управленческих знаний и интересов личности, эрудиция, кругозор, который формируется на широкой базе информационного знания; уровень практической деятельности - система умений и развитых на их основе способностей. Формируется на базе управленческих потребностей и установок в процессе накопления и реализации управленческого опыта; мировоззренческий уровень управленческой культуры руководителя образует систему убеждений, формируется на интересах, жизненных предпочтениях и ценностных ориентациях в процессе управленческой деятельности.

#### Библиографический список

1. *Вершовский С. Г.* Портрет выпускника петербургской школы: (опыт социал.- пед. исследования) // Вопросы образования. – Высш. шк. экономики. – М.: ГУ-ВШЭ, 2004 – С. 244–260
2. *Лонская Л. В.* Рефлексивное управление развитием технологической компетентности педагогов // Сибирский педагогический журнал. – 2011. – № 7. – С. 294–302
3. *Холина Л. И., Погребняк Е. В.* Профессиональная позиция учителя и моделирование процесса её изменения на курсах повышения квалификации // Сибирский педагогический журнал. – 2011. – № 2. – С. 210–217