

# Особенности организационно-управленческой культуры в образовательных учреждениях

*М.В. Губанов*

Проблема формирования управленческой деятельности является, на наш взгляд, одной из сложнейших в педагогической теории и практике, так как именно от её организации зависит уровень сбалансированности компонентов в работе учреждения, а значит, и его рейтинг в образовательной среде социума. Руководитель является ключевой фигурой процесса развития образовательного учреждения, его эффективного функционирования и результативной работы, именно он обеспечивает качество работы всех систем. В связи с этим формирование личности руководителя, его культуры управления в настоящее время является актуальной задачей для педагогической науки, практики и управленческой деятельности в целом.

Проведённый анализ научных исследований по вопросам управления образовательными организациями свидетельствует о том, что не существует однозначного подхода к деятельности руководителя, организации им эффективных условий для качественной работы учреждения, использования действенных механизмов управления. Проводимые учёными исследования доказывают, что если руководитель осуществляет свою деятельность методом проб и ошибок, то у него снижается подлинный интерес к управленческой деятельности и степень удовлетворённости от неё, он теряет авторитет в среде коллег, воспитанников, их родителей и у взаимодействующих с учреждением социальных партнёров. Всё это негативно сказывается на общем процессе работы руководителя, на его непосредственно профессиональном росте, на личной самооценке. Одним из наиболее эффективных путей снятия тревожности и напряжения в личностном плане является своевременная и качественная подготовка руководителя к профессиональной деятельности, в которой происходит целенаправленное обучение традиционным и инновационным технологиям управленческой работы. Известно, что руководителями не рождаются, ими становятся, и это, как правило, те работники, которые проявили себя наилучшим образом, предъявили свои достижения, показали высокий уровень перспективных возможностей в деле управления. Однако нередко бывают случаи, когда на должность руководителя назначают мало подготовленных для подобной работы людей. Происходит критическая ситуация как для каждого отдельного работника, так и для коллектива в целом. Но и сам руководитель при этом находится в невыгодном положении: ему подчиняются формально, но не признают как лидера, мастера, талантливого управленца. Одно

ясно: проблема формирования управленческой культуры личности руководителя не решается поверхностными способами. Нужна серьёзная перестройка мышления социума, профессионального сообщества, работников министерств образования в конструктивном направлении.

*Один из механизмов решения проблемы* недостаточной подготовленности педагогических кадров мы видим в *изменении самого взгляда на кадровую политику и отношения к ней*, и оно в том, чтобы видеть в управленцах не абсолютных и в то же время «бесцветных», серых, рядовых менеджеров, ведущих свою работу по накатанному алгоритму «план — действия — план», а руководителей, осознающих всю меру ответственности за процесс и результат своего труда. Этот труд должен включать в себя множество способов и механизмов проектирования — от этапа неясной идеи до осознания миссии и разработки в деталях сложной конфигурации управленческого процесса и чётко спланированного результата, от подробнейшего анализа ситуации и продвижения проекта на каждом из этапов, расчёта ресурсов и материальных затрат. Но, пожалуй, главным во всевозможных проработках является предвидение последствий как отдельных управленческих решений, так и системы управленческой деятельности в целом.

Если говорить о путях совершенствования управленческой работы руководителя образовательной организации, то они известны: обучение по управленческим специальностям в вузах и в процессе курсовой переподготовки и повышения квалификации. К сожалению, будущий руководитель не всегда имеет диплом специалиста (бакалавра, магистра) в области управления образованием. К этому ему приходится идти долгими и порой окольными путями, как правило, он начинает учиться как учитель-предметник, педагог-практик, и в его подготовке нет необходимых дисциплин, кроме общих основ управления образовательными системами в курсе педагогики. Далее он работает в образовательной организации и совершенствуется как практик-предметник, и проходит этапы карьерного роста, повышается в должности, но при этом не приобретает сугубо профессиональных качеств, необходимых в области управления образовательным учреждением. Выбор курсов повышения квалификации также невелик: курсы по менеджменту, обучение по юридическому/экономическому направлению, курсы по специфике учреждения (дошкольное, школьное, среднее специальное, высшее, дополнительного образования). Чаще всего новоиспечённый руководитель и сам не знает, какие знания ему необходимо получить; в этом случае органы управления образованием довольно формально подсказывают ему, скорее, навязывают действия и вынуждают получать второе или третье образование. В результате у руководителя имеется набор дипломов, но он не приобретает сути управленческой деятельности ни в профессиональном, ни тем более в личностном плане. При таком подходе к формированию личности руководителя образовательной организации дискредитируется сама идея педагогического менеджмента. Управленец в области образования должен осознавать, что он управляет не безликими объектами, осуществляя закупки и изучая тендеры, а создаёт воспитательную систему образовательного учреждения, в которой все эти управленческие средства будут работать в итоге *на создание благоприятных условий для формирования*

личности человека. Следовательно, проблема качественной и эффективной работы образовательного учреждения всецело зависит от личности самого руководителя и уровня его профессиональной подготовленности к организации и управлению образовательной системой учреждения.

Исследования учёных свидетельствуют о том, что следует различать понятия «культура окружающего (окружения)» (общества, производства, коллектива, сферы деятельности и др.) и «культура личности». Культура окружающего — это духовное и материальное наследие, которое создаётся, распространяется, воспроизводится и передаётся от одних поколений другим. Культура личности — это сплав её внутренних качеств, которые сформировались под влиянием окружающей культуры.

По мнению Э. Шейна, *управленческая культура организации* — это комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как «правильный» образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем. Обязательно, чтобы эти правила могли быть восприняты путём обучения новыми членами коллектива как жизненно важные для выявления возникающих перед ними проблем и изыскания путей их решения<sup>1</sup>.

Личностная культура вбирает в себя окружающую культуру, следовательно, от того, насколько гибка и совершенна культура учреждения, настолько будет складываться культура каждой находящейся в ней личности. В диссертационном исследовании Ю.А. Клокова даётся следующее определение *управленческой культуры управленца*: это индивидуальная и личная характеристика субъекта, включающая знания, умения и ценностные ориентации функционального, здоровьесберегающего, психологического, личностно-творческого, культурологического и коммуникативного характера, обеспечивающие осуществление менеджером управления на таких уровнях, как самоуправление, управление коллективом, соуправление<sup>2</sup>.

Особенности функционирования образовательного учреждения во взаимовлиянии культуры внешней и культуры внутренней, личностной. Организационная культура учреждения воспринимается как нормы этикета, она определяется внутренними отношениями. Выстраивать деловые, сотрудничество взаимотношения между людьми должны сами члены организации, но управлять и организовывать, создавать для этого условия — задача руководителя. Организационная культура руководителя помогает ему спроектировать свою профессиональную деятельность и работу всей организации на должном уровне.

В формировании организационно-управленческой культуры руководителя следует не забывать о его влиянии на рациональное использование рабочего времени. Руководителям надо рекомендовать составлять перечень дел в порядке их выполнения, браться сперва за наиболее важные и срочные дела, не отвлекаться на посторонние моменты в процессе выполнения срочного дела, не «перескакивать» с вопроса на вопрос, делегировать полномочия подчинённым, оптимизировать систему контроля, соблюдать научную организацию труда, осваивать технику скоростного чтения,

<sup>1</sup> Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство/пер. с англ; под ред. В.А. Спивака. — СПб, 2002.

<sup>2</sup> Клоков Ю.А. Формирование управленческой культуры менеджера в процессе профессиональной подготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 Калининград, 2006. — 191 с.

экономить время на совещаниях. Нами были описаны типы планирования и перераспределения функций в рамках сетевого и программного плана, в которых могут быть отражены процесс, технология, методика работы<sup>3</sup>.

При организации выступлений специалисты советуют управленцам учиться доходчиво, не расплывчато и вместе с тем увлекательно рассказывать о сложных и серьезных вещах. Необходимо также учитывать контингент слушателей, на который рассчитано выступление, иметь своей целью воздействие на мысли, чувства, желания слушателей. И, конечно, руководителю никак не обойтись без умелого владения своим голосом и речью. При ответах на вопросы аудитории очень важно сохранять доброжелательность, уметь расположить людей к себе.

Таким образом, организационно-управленческая культура образовательного учреждения складывается постепенно, включает в себя стиль руководства и систему правил и ценностных ориентаций коллектива учреждения, традиций, особенностей стратегии развития организации.

---

**Михаил Валентинович Губанов,**  
кандидат педагогических наук, магистрант ФГБОУ «Московский  
государственный педагогический университет», Москва

---

<sup>3</sup> Губанов М.В. Реализация функции планирования в процессе управления образовательным учреждением / Перспективы развития отечественного образования: приоритеты и решения: Сборник статей Восьмых Всероссийских Шамоовских педагогических чтений научной школы Управления образовательными системами (22 января 2016 г.) / Отв. ред. С.Г. Воровщиков, О.А. Шклярова. — М.: МПГУ, 2016. — 672 с.