

**Колева Лидия Николова**

д-р пед. наук, ассистент

Великотырновский университет им. Св. Кирилла и Мефодия

г. Велико-Тырново, Республика Болгария

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ  
РУКОВОДИТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
(ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ)**

*Аннотация:* чтобы выделить текущие проблемы, мы рассматриваем управленческую культуру как конкретный особый сегмент образовательной реальности, а именно процессы и результаты взаимодействия, действия и воздействия субъектов (в нашем случае директора средней школы) на объекты, в целях достижения эффективности, в соответствии с требованиями целей и задач средней школы, образовательных стандартов и пользователей образовательных услуг и продуктов. На управленческую культуру влияют многие факторы. Разнообразие этих факторов, однако, не означает что специфика их функций исчезает. Основываясь на особенности учреждения среднего образования (школа) возникает фактор первостепенной важности, который своевременно должен направляться на развитие менеджмента руководителя.

*Ключевые слова:* управленческая культура, школьные руководители, учреждение среднего образования, менеджмент руководителя.

*Сущность управленческой культуры*

Управленческая культура существует как совокупность разнородных элементов. В научной литературе управленческая культура определяется следующими основными способами:

- 1) как система знаний и навыков для эффективного управления;
- 2) как система утвержденных норм для оценки явлений, на основании которых принимаются решения и устанавливаются цели.

*В приведенных определениях мы можем выделить следующие моменты:*

- управленческая культура направлена на интеграцию различных норм и правила поведения; это совокупность разнородных элементов;
- управленческая культура способствует достижению организационных целей;
- независимо от сложности ее содержания управленческая культура помогает эффективно решать проблемы.

*Можно резюмировать, что приведенные определения:*

- 1) подтверждают трудность определения этого сложного явления;
- 2) утверждают его системный характер. По сути управленческая культура это система, в которой основными элементами являются знания об управляемом объекте, альтернативах развития, модели, подходы, методы и приемы управления, т.е. сама сущность и содержание управления;
- 3) устанавливается, что управленческая культура представляет собой комплекс из:
  - междисциплинарных, фундаментальных научных знаний;
  - уровень общей и специализированной квалификации;
  - правовых, этических, моральных, эстетических, управленческих интересов персонала и менеджеров;
  - единство убеждений, пониманий и ожиданий объекта управленческого влияния и субъекта управления;
  - социальная культура для регулирования социальных отношений;
  - применяемые к управлению подходы, методы и модели;
- 4) определяют ее как многослойную интегральную концепцию. Включает в себя целый ряд идей, пониманий, традиций, ценностей и знаний, которые лежат в основе социальных действий, которые являются социально гибкими.
- 5) описывают управленческую культуру как продукт и находится в тесной зависимости от:
  - общественных ценностей, экономических отношений, традиций, обычаев и обычного права;

– отношения и процессы, которые возникают в результате взаимодействия между структурами управления в обществе и организаций, в т.ч. отношения подчиненности, иерархии и установленные нормы управления;

– общественные цели, основанные на потребностях, с которыми согласованы цели организации;

б) последнее, но не менее важное, они ссылаются на знания в качестве основы управленческой культуры.

Чтобы выделить текущие проблемы, мы рассматриваем управленческую культуру как конкретный особый сегмент образовательной реальности, а именно процессы и результаты взаимодействия, действия и воздействия субъектов ( в нашем случае директора средней школы) на объекты, в целях достижения эффективности, в соответствии с требованиями целей и задач средней школы, образовательных стандартов и пользователей образовательных услуг и продуктов.

Культура управления имеет следующие функции: системообразующие; коммуникативные, идентификационные, интегративные, образовательные, адаптивные, властно-ролевые, генетические, смыслообразующие, ценностные, защитные, регуляторные. Цель управленческой культуры состоит в том, чтобы объединить эти функции и обеспечить эффективность организации;

Культура управления относится ко всему, что происходит в организации, из этого мы можем заключить, что это является определяющим фактором в поведении организации и это должно стать элементом ее поведенческой политики.

Можно еще подвести итог о сущности управленческой культуры следующее:

1. Это долгий процесс. В узком смысле культура управления относится к непосредственной занятости личности менеджера, но человеческая жизнь динамична и требует постоянного перехода от одной формы взаимодействия к другой с быстро меняющейся реальностью.

2. Культура управления включает в себя восприятие, приобретение, овладение опытом управления, присущим сообществу, культуре или обществу. Сфера управленческого опыта чрезвычайно разнообразна.

3. Управленческая культура разворачивается в условиях активного взаимодействия с окружающей социальной средой, т.е. взаимодействия с человека с разными социальными системами – группами, общностями и учреждениями.

4. В результате управленческой культуры человек становится менеджером, как уникальное социальное существо, способное интегрироваться, вписаться, адаптироваться, действовать и воздействовать в определенную социальную систему и быстро меняющуюся социальную жизнь, развивая свою индивидуальность.

Принимая во внимание определение управленческой культуры и взгляды на процессы и этапы, которые его составляют, в настоящей работе принято *определение*: управленческая культура – это система знаний и навыков эффективного управления. Его суть заключается в самом содержании управления.

*Современные тенденции в управленческой культуре руководителя учреждения среднего образования (директора школы)*

Чтобы установить управленческую культуру руководителя школы, были проведены опросы с 167 учителями и 166 родителями в разных школах разных городов – Ихтиман, Ловеч, София, Троян, Левски, Русе, Павликени, Стражица, Плевен, Полски Трымбеш.

Цель состояла в том, чтобы получить более полную картину социально-психологического климата в разных школах разных типов населенных пунктов, разного состава и разного типа управленческой культуры их руководителей.

В рамках опроса рассматриваются и другие проблемы, помимо структуры социально- педагогического климата, связанные с характеристиками некоторых факторов, влияющих на уровень культуры управления в соответствующих школах.

Проективная иерархия комплексов характеризует тенденции изменения и развития социально-психологического климата в одном или другом направлении управленческой культуры у руководителя школы. Мера оптимальности и значимости в тенденциях изменения модели управленческой культуры определяется их предметной направленностью

## Анализ критерия «планирования»

Критерий «планирование» включает в себя восемь показателей

1. Хорошо разбирается в современном управлении школой.
2. Четко определяет видение, миссию, цели и задачи.
3. Подчеркивает необходимость повышения квалификации на протяжении всего жизненного пути на разных индивидуальных уровнях (личного, преподавательского и не преподавательского состава, учеников)
4. Поощряются совместные решения.
5. Имеет и возлагает свое мнение.
6. Обладает креативным мышлением.
7. Решает проблемы.
8. Поощряет инновации.

Таблица №1

## Параметры шкалы критерия «планирование»

N = 333; среднее значение = 31.743; стандартное отклонение = 2.862				
Коэффициент <i>альфа</i> Кронбáха = 0.753				
Стандартизированная альфа = 0.755; средняя корреляция = 0.308				
	<i>В среднем</i>	<i>Стандартное отклонение</i>	<i>Корреляция</i>	<i>Альфа после удаления</i>
<i>Вопрос 1</i>	4.663	0.542	0.436	0.731
<i>Вопрос 2</i>	4.689	0.529	0.475	0.724
<i>Вопрос 3</i>	4.438	0.675	0.461	0.725
<i>Вопрос 4</i>	4.341	0.773	0.570	0.699
<i>Вопрос 6</i>	4.481	0.699	0.408	0.738
<i>Вопрос 7</i>	4.628	0.619	0.484	0.720
<i>Вопрос 8</i>	4.503	0.636	0.471	0.723

Масштаб в целом [ $\alpha = 0.753$ ], а также и отдельные позиции показывают очень хорошую надежность, что подтверждается факторным анализом с использованием метода главных компонент. Факторный анализ показывает, что ведущее значение имеет 2.847 (41% от общего изменения) со следующим по величине 0.975, что показывает значительную одномерность скрытого пространства.

*Анализ критерия «организация»*

*Критерий «организация» включает в себя семь показателей*

9. Показывает заботу о людях.
10. Следит за тем, что происходит внутри коллектива.
11. Стимулирует взаимное доверие и чувство принадлежности к коллективу.
12. Призывает к открытому выражению чувств, мыслей и идей.
13. Сосредоточивается на идеях из практики.
14. Применяет адекватные методы в аутентичной среде обучения.
15. Решает проблемы нестандартными способами.

Таблица № 2

*Параметры шкалы критерия «организация»*

N = 333; среднее значение = 29.710; стандартное отклонение = 3.866				
Коэффициент <i>альфа</i> Кронбаха = 0.796				
Стандартизованная альфа = 0.801; средняя корреляция = 0.368				
	<i>В среднем</i>	<i>Стандартное отклонение</i>	<i>Корреляция</i>	<i>Альфа после удаления</i>
<i>Вопрос 9</i>	4.472	0.780	0.509	0.773
<i>Вопрос 10</i>	4.443	0.710	0.454	0.782
<i>Вопрос 11</i>	4.386	0.821	0.609	0.754
<i>Вопрос 12</i>	4.212	0.823	0.612	0.753
<i>Вопрос 13</i>	4.170	0.753	0.483	0.778
<i>Вопрос 14</i>	4.225	0.790	0.595	0.757
<i>Вопрос 15</i>	3.802	1.044	0.460	0.790

Масштаб в целом [ $\alpha = 0.796$ ], а также и отдельные позиции показывают очень хорошую надежность, что подтверждается факторным анализом с использованием метода главных компонентов. Факторный анализ показывает, что ведущее значение имеет 3.216 (46% от общего изменения) со следующим по величине 0.939, что показывает значительную одномерность скрытого пространства

*Анализ критерия «руководство»*

*Критерий «руководство» включает в себя шесть показателей*

16. Устанавливает эффективную связь с подчиненными.
17. Наблюдает за состоянием здоровья, условиями труда и отдыха.
18. В основном занимается документацией.
19. Поддерживает производительность.
20. Предлагает идеи.
21. Имеет полный контроль над финансовыми, информационными и материальными ресурсами.

Таблица №3

### Параметры шкалы критерия «руководство»

N = 333; среднее значение = 24.273; стандартное отклонение = 3.245 Коэффициент <i>альфа</i> Кронбаха = 0.645 Стандартизированная альфа = 0.666; средняя корреляция = 0.254				
	<i>В среднем</i>	<i>Стандартное отклонение</i>	<i>Корреляция</i>	<i>Альфа после удаления</i>
<i>Вопрос 16</i>	4.399	0.837	0.290	0.631
<i>Вопрос 17</i>	4.316	0.831	0.396	0.595
<i>Вопрос 18</i>	2.982	1.189	0.297	0.651
<i>Вопрос 19</i>	3.972	0.857	0.553	0.536
<i>Вопрос 20</i>	4.302	0.713	0.472	0.577
<i>Вопрос 21</i>	4.301	0.907	0.328	0.620

Масштаб в целом [ $\alpha = 0.645$ ], а также и отдельные позиции показывают очень хорошую надежность, что подтверждается факторным анализом с использованием метода главных компонент. Факторный анализ показывает, что ведущее значение имеет 2.291 (38% от общего изменения) со следующим по величине 1.159, что показывает значительную одномерность скрытого пространства

### *Анализ критерия «контроль»*

*Критерий «контроль» включает в себя восемь показателей*

22. Контролирует продолжительность рабочего дня.
23. Применяет процедуры морального и материального стимулирования.
24. Оценивает значение оценок при аттестации.
25. Стимулирует дополнительную активность.
26. Имеет влияние над персоналом.
27. Умеет общаться.
28. Имеет авторитет.
29. Сравнительно молод.

Таблица №4

### Параметры шкалы критерия «контроль»

N = 333; среднее значение = 33.326; стандартное отклонение = 4.361 Коэффициент <i>альфа</i> Кронбаха = 0.758 Стандартизированная альфа = 0.803; средняя корреляция = 0.349				
	<i>В среднем</i>	<i>Стандартное отклонение</i>	<i>Корреляция</i>	<i>Альфа после удаления</i>
<i>Вопрос 22</i>	3.867	1.076	0.413	0.744
<i>Вопрос 23</i>	4.225	0.856	0.610	0.705
<i>Вопрос 24</i>	4.132	0.822	0.583	0.711
<i>Вопрос 25</i>	4.286	0.746	0.572	0.716
<i>Вопрос 26</i>	4.264	0.829	0.535	0.719
<i>Вопрос 27</i>	4.689	0.647	0.557	0.723

Вопрос 28	4.729	0.620	0.505	0.731
Вопрос 29	3.134	1.338	0.202	0.811

Масштаб в целом [ $\alpha = 0.758$ ], а также и отдельные позиции показывают очень хорошую надежность, что подтверждается факторным анализом с использованием метода главных компонент. Факторный анализ показывает, что ведущее значение имеет 3.516 (44% от общего изменения) со следующим по величине 1.107, что показывает значительную одномерность скрытого пространства

### Сравнение желаемых качеств и оценки реальности

Сравнение будет сделано с помощью двухфакторного дисперсионного анализа используя результаты вопросов 3 и 5.

### Анализ критерия «планирование»

Диаграмма №1

### Диаграмма эффектов



Таблица №5

### Значимость эффектов

	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Учитель / родитель	1 331	0.454	0.501
Желания / реальность	1 331	184.229	0.000
Взаимодействие	1 331	0.229	0.633

Наблюдается очень существенный основной эффект различия между желаемым и ожидаемым [ $F(1,331)=184.229$ ;  $p<0.001$ ]. Другие эффекты не являются статистически значимыми. Обе опрошенные группы показали равномерное снижение оценки реальности по сравнению с оценкой желаемых качеств.



*Анализ критерия «организация»**Критерий «организация» включает в себя семь показателей*

9. Показывает заботу о людях.
10. Следит за тем, что происходит внутри коллектива.
11. Стимулирует взаимное доверие и чувство принадлежности к коллективу.
12. Призывает к открытому выражению чувств, мыслей и идей.
13. Сосредоточивается на идеях из практики.
14. Применяет адекватные методы в аутентичной среде обучения.
15. Решает проблемы нестандартными способами.

В качестве основной меры надежности шкалы используется коэффициент альфа-Кронбаха, а также индивидуальные характеристики отдельных предметов.

Таблица №6

*Параметры шкалы критерия «организация»*

N = 333; среднее значение = 29.710; стандартное отклонение = 3.866				
Коэффициент <i>альфа</i> Кронбаха = 0.796				
Стандартизованная альфа = 0.801; средняя корреляция = 0.368				
	<i>В среднем</i>	<i>Стандартное отклонение</i>	<i>Корреляция</i>	<i>Альфа после отклонения</i>
<i>Вопрос 9</i>	4.472	0.780	0.509	0.773
<i>Вопрос 10</i>	4.443	0.710	0.454	0.782
<i>Вопрос 11</i>	4.386	0.821	0.609	0.754
<i>Вопрос 12</i>	4.212	0.823	0.612	0.753
<i>Вопрос 13</i>	4.170	0.753	0.483	0.778
<i>Вопрос 14</i>	4.225	0.790	0.595	0.757
<i>Вопрос 15</i>	3.802	1.044	0.460	0.790

Масштаб в целом [ $\alpha = 0.796$ ], а также и отдельные позиции показывают очень хорошую надежность, что подтверждается факторным анализом с использованием метода главных компонент. Факторный анализ показывает, что ведущее значение имеет 3.216 (46% от общего изменения) со следующим по величине 0.939, что показывает значительную одномерность скрытого пространства

Анализ критерия «руководство»

Диаграмма №3

Диаграмма эффектов



Таблица №7

Значимость эффектов

	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Учитель/родитель	1 331	0.015	0.903
Желания/реальность	1 331	63.252	0.000
Взаимодействие	1 331	3.793	0.052

Наблюдается очень существенный основной эффект различия между желаемым и ожидаемым [ $F(1,331)=63.252$ ;  $p<0.001$ ]. Другие эффекты не являются статистически значимыми. Обе опрошенные группы показали равномерное снижение оценки реальности по сравнению с оценкой желаемых качеств.

## Анализ критерия «контроль»

Диаграмма №4

## Диаграмма эффектов

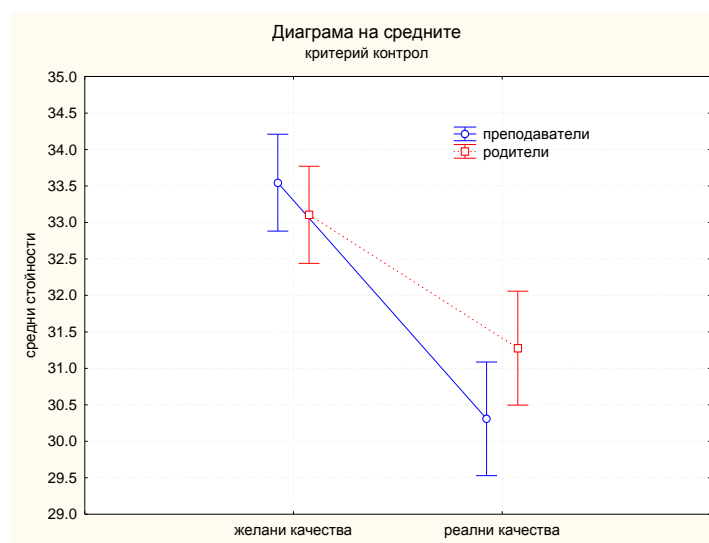


Таблица №8

## Значимость эффектов

	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Учитель/родитель	1 331	0.354	0.552
Желания/реальность	1 331	86.678	0.000
Взаимодействие	1 331	6.717	0.010

Наблюдается очень существенный основной эффект различия между желаемым и ожидаемым [ $F(1,331)=184.229$ ;  $p<0.001$ ]. Другие эффекты не являются статистически значимыми. Обе опрошенные группы показали равномерное снижение оценки реальности по сравнению с оценкой желаемых качеств, и эта разница более выражена в группе учителей.

Чтобы исследовать и оценить осведомленность школьного персонала и родителей о теоретических основах проблемы, мы изучили степень знаний теории управления. Большинство опрошенных – около 80%, считают, что руководитель учреждения среднего образования (директор школы) – это не профессия, а ответственная и берущая на себя обязательство должность. Также таков процент опрошенных, согласно которому директор школы это умный и интеллигентный человек. Около 20% респондентов указали профессию директора школы как «очень важную», около 10% как «творческую» и «ответственную».

Подавляющее большинство опрошенных считают, что законы, устав и правила хороши известны директорам, и это логично, так как они используют их в своей повседневной практической деятельности.

### *Выводы*

Изучение оценки качества управленческой работы директора школы, а также управленческих функций в этой области влияет на профессиональную и воспитательную работу педагогов и взаимодействие директора школы с родителями.

Анализ ответов опрошенных дает нам основание сделать вывод, что преподаватели и родители учеников в среднем учреждении не знают теорию управления. Этот факт можно объяснить отсутствием подготовки управленческих кадров в высших учебных заведениях (университетах) и в формах для последипломной квалификации, а также с трудностями в поиске специализированной литературы для самообразования.

Специализированная литература по проблеме управление социальными системами богата и разнообразна, но оказывается недостаточна для того, чтобы разрешить текущие проблемы в учреждениях среднего образования.

На управленческую культуру влияют многие факторы. Разнообразие этих факторов, однако, не означает что специфика их функций исчезает. Основываясь на особенности учреждения среднего образования (школа) возникает фактор первостепенной важности, который своевременно должен направляться на развитие менеджмента руководителя.

### *Список литературы*

1. Бакърджиев Д. Комплексно мислене за мениджъри / Д. Бакърджиев. – Рексинтегра, 2017.
2. Деминг У. Новата икономика за индустрията, правителството и образованието / У. Деминг. – Рексинтегра, 2014.
3. Джонев С. Организационно консултиране Т.1. / С. Джонев. – Ен Джи Би консултинг, 2014.

4. Фламхолц Е. Рандъл И. Корпоративна култура. Основното стратегическо предимство / Е. Фламхолц, И. Рандъл. – Издателска-къща-МаК, 2016.

5. Фламхолц Е. Корпоративна култура. Основното стратегическо предимство / Е. Фламхолц, И. Рандъл. – Издателска-къща-МаК, 2016.

6. Сайт за Българското образование, наука и култура [Електронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.obrazovanie-bg.com/base/>