

**Владимирский государственный университет**

**И. А. ОРЛОВА**

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Учебно-методическое пособие**

**Владимир 2024**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

И. А. ОРЛОВА

# УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебно-методическое пособие

*Электронное издание*



Владимир 2024

ISBN 978-5-9984-1977-5

© ВлГУ, 2024

УДК 37.014

ББК 74.04

Рецензенты:

Кандидат педагогических наук, доцент  
директор Промышленно-коммерческого лицея г. Владимира  
*В. Е. Емельянов*

Кандидат филологических наук, доцент  
доцент кафедры второго иностранного языка  
и методики обучения иностранным языкам  
Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых  
*Е. Б. Лысова*

Издается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

**Орлова, И. А.** Управленческая культура образовательной организации [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие / И. А. Орлова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2024. – 103 с. – ISBN 978-5-9984-1977-5. – Электрон. дан. (1,39 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Раскрыты теоретические аспекты управленческой культуры образовательной организации; предложены методические разработки занятий по темам, соответствующим логике и содержанию теоретической части пособия. Представлены вопросы и задания для самостоятельной работы по закреплению теоретических знаний.

Предназначено для студентов вузов направления подготовки 44.04.01 – Педагогическое образование (магистратура) всех форм обучения, преподавателей педагогических вузов, а также для руководителей и учителей общеобразовательных организаций.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Табл. 1. Библиогр.: 68 назв.

ISBN 978-5-9984-1977-5

© ВлГУ, 2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>5</b>
-----------------------	----------

<b>Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>7</b>
---	----------

1.1. Управленческая культура: понятие и состояние проблемы .....	7
1.2. Организационная культура как сознательно управляемая руководителем образовательной организации система .....	12
1.3. Конкурентоспособность образовательной организации .....	20
1.4. Коммуникативная культура руководителя организации .....	32
1.5. Культура организации труда: принципы и методы управления кадрами .....	36
1.6. Самоменеджмент как основа функциональной эффективности.....	43

<b>Раздел 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ: СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ.....</b>	<b>47</b>
--	-----------

2.1. Формирование управленческой культуры образовательной организации .....	47
2.2. Формирование и развитие организационной культуры .....	48
2.3. Конкурентоспособность образовательной организации .....	49
2.4. Коммуникативная культура руководителя организации .....	50

2.5. Культура организации труда в образовательном учреждении.....	51
2.6. Самоменеджмент в культуре организации труда .....	52
<b>Раздел 3. САМОКОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ ЗНАНИЙ .....</b>	<b>54</b>
Вопросы по курсу.....	54
Тесты.....	56
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>68</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....</b>	<b>69</b>
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>75</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>76</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Формирование управленческой культуры руководителей учреждений образования обусловлено объективной необходимостью интенсивного изменения педагогических систем, что требует постоянного анализа процессов, происходящих в школе. Реформы, переход к рыночным отношениям, критика авторитарных методов, большое количество новой информации о зарубежном опыте, её творческая переработка объясняют необходимость поиска национальной модели управления и ответа на вопрос, каким должен быть современный руководитель.

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

Современный руководитель может эффективно решать педагогические задачи, если обладает достаточным уровнем научных знаний по управлению, обоснованно планирует, организует, мотивирует и контролирует работу педагогического коллектива.

Пособие призвано сформировать у студентов необходимые знания и умения в области управленческой и организационной деятельности в образовательной организации.

В связи с этим учебное пособие призвано:

– оказать помощь учащимся в усвоении сущности управленческой деятельности образовательной организации, представлений о структуре, свойствах и функциях организационной культуры в образовательном учреждении;

– оказать помощь учащимся в овладении способами культуры организации труда, принципами и методами управления кадрами, навыками самоменеджмента;

– создать теоретическую и методическую базу для обеспечения конкурентоспособности образовательной организации.

Издание включает в себя три раздела.

*В первом разделе «Теоретические аспекты управленческой культуры образовательной организации»* выделено шесть параграфов. В них раскрыты теоретические аспекты организационной культуры как системы, сознательно управляемой руководителем образовательной организации, рассмотрены её свойства и функции. Приведены принципы делового общения и имидж образовательной организации, самоменеджмент как основа функциональной эффективности.

*Во втором разделе «Практические занятия: содержание и методические рекомендации»* предлагаются методические разработки занятий по темам, соответствующим логике и содержанию теоретической части пособия.

*В третьем разделе «Самоконтроль усвоения знаний»* содержатся вопросы и задания, тесты для самостоятельной работы по закреплению теоретических знаний и формированию соответствующих компетенций по каждой теме.

В приложении предлагаются разработки методических аспектов проведения занятий в учебном процессе.

Изучение источников, приведённых в списке рекомендуемой литературы, позволит обучающимся и всем заинтересованным продолжить и углубить знакомство с управленческой культурой образовательной организации.

# Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Управленческая культура: понятие и состояние проблемы

### *Организация как культурный феномен*

В период Античности культуру отождествляли с образованием.

В эпоху Просвещения понятие «культура» использовали для характеристики результатов деятельности человека (немецкий историк и юрист С. Пуффендорф, XVII в.).

В настоящее время насчитывается более 500 определений понятия «культура».

#### *Типы определения культуры:*

– *описательное* (культура как сумма всех видов человеческой деятельности, обычаев, верований);

– *историческое* (связь культуры с традициями и социальным наследием общества);

– *нормативное* (культура как совокупность норм и правил, организующих поведение человека);

– *психологическое* (культура как совокупность форм приобретённого поведения, возникающих в результате приспособления человека к окружающим условиям жизни);

– *структурное* (культура как единая система различного рода моделей);

– *генетическое* (культура как результат адаптации человеческих групп к среде обитания).

**Культура** – это способ регулирования и реализации человеческой деятельности, особая сторона социальной жизни, обуславливающая поведение людей.

В русском языке слово «культура» означает возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание.

Культура – это продукт цивилизации. Она включает в себя материальные (всё, что создано руками) и нематериальные (всё, что создано сознанием) результаты деятельности людей.

Культура – это всё то, что производится, социально усваивается и разделяется членами общества, группой людей, являющихся членами какой-либо социальной организации.

Поскольку культура выражает совокупность результатов деятельности общества во всех сферах его жизни, то она является предметом научных изысканий многих наук: философии, истории, культурологии, политологии, психологии, экономики и др. Каждая из них раскрывает культуру в аспекте своего предмета исследования.

В экономике культура – это набор кодов, которые предписывают человеку определённое поведение с присущими ему переживаниями и мыслями, оказывая на него управленческое воздействие; набор правил (часто неформальных), стереотипов и норм поведения; процесс созидания материальных и духовных благ.

Культура – сложная многоуровневая система (мировая, национальная, организационная и другие виды культуры).

Культура организации, являясь неотъемлемым компонентом её хозяйственной деятельности, не всегда была объектом внимания менеджмента, в частности российского. Пересмотр отношения к ней вызван многими факторами, связанными с условиями развития рынка труда и услуг.

Каждая организация разрабатывает свои правила, целесообразные с её точки зрения. Эти правила – средство управления повседневным поведением работников. Администрация организации поощряет сотрудников, соблюдающих её предписания, соответствующими вознаграждениями, продвижением по службе.

У каждой организации есть собственная культура, которая имеет свои особенности и развивается по тем же законам, что и национальная культура или культура личности.

Культура в организации непосредственно или опосредованно оказывает воздействие на работников, влияя на стабильность и предсказуемость их поведения. В этом смысле она является важным инструментом управления.

### ***Понятие и задачи управленческой культуры***

**Управленческая культура** – часть общей культуры общества, связанная преимущественно с формированием управленческих знаний, суждений, чувств, настроений, управленческих концепций, навыков управленческого и организационного поведения на данном этапе развития общества, управленческой деятельности.

Управленческая культура не существует ни вне человека, являясь частью личной и профессиональной культуры, ни вне трудового коллектива как социальной организации. Это производная от их взаимодействия в процессе совместной деятельности, но вместе с тем управленческая культура оказывает на человека влияние и трансформируется сама.

Руководитель реализует через культуру свои способности, мировоззрение, социальные чувства, профессиональные умения. Подчинённый, воспринимая ценности управленческой культуры руководителя и организации, может изменять свою профессиональную культуру.

*Задачи управленческой культуры:*

- выявление ключевых личностных качеств работников, востребованных в условиях инновационной экономики;
- определение своих возможностей в формировании работника, конкурентоспособного в новых условиях.

*Социальные качества работника в условиях инновационной экономики:*

- готовность к постоянной инновационной деятельности;
- подготовленность к обработке и оценке большого объёма информации;
- умение ориентироваться в экстремальных ситуациях, принимать нестандартные решения, анализировать возникающие проблемы;
- готовность к сочетанию личных и групповых интересов, установлению контактов внутри своей группы и с другими коллективами;
- инициативность, предприимчивость;
- готовность к постоянному повышению квалификации;
- сочетание технической и гуманитарной культуры;
- профессионально-квалификационная и территориальная мобильность.

По мнению руководителей как представителей управляющей системы организации, подчинённые (представители управляемой системы) должны обладать *профессионально важными качествами* (в порядке убывания):

- компетентностью и профессионализмом;
- ответственностью;
- работоспособностью;
- исполнительностью.

В сознании руководителя вопросы интеллектуализации управленческой деятельности, проявления творчества через инновации не являются доминирующими.

Вместе с тем трудовой (в том числе инновационный) потенциал работников зависит от национальной культуры, которая формирует стереотипы поведения. Среди составляющих национальной культуры наибольшее значение имеют ценности, социальные нормативы, трудовые традиции.

По результатам исследований по проблеме «Культура труда и культура управления в СССР» выявлено, что большинство работников отличалось:

- склонностью к новаторству;
- склонностью к оригинальным решениям и рационализаторству;
- профессиональной универсальностью;
- склонностью к риску;
- быстрой реакцией на смену обстоятельств;
- способностью к интенсивному труду,

т. е. теми качествами, которые необходимы для прорывного экономического развития.

Отмечены качества, которые слабо соотносятся с требованиями современной экономической ситуации:

- неспособность к монотонному стереотипному труду;
- недостаточные дисциплинированность, собранность, организованность;
- низкий уровень личных притязаний;
- отторжение индивидуальных форм труда.

*Критерии управленческой культуры современного работника:*

- знание организационных основ управления, теории и практики стратегического, антикризисного и инновационного менеджмента, управления персоналом и трудового права;
- способность принимать самостоятельные решения и реализовывать их в конкретных формах руководящей, организационно-распорядительной и контрольно-надзорной деятельности;
- умение эффективно пользоваться научным инструментарием стратегического и оперативного целеполагания, перспективного и ситуационного, антимонопольного и антикризисного управления;

– деловитость, дисциплинированность в сочетании с ответственным отношением к служебным обязанностям, способность качественно осуществлять организационно-управленческие функции как в обычных, так и в нестандартных, экстремальных ситуациях;

– способность обеспечивать гибкое коллективное сотрудничество для достижения поставленной цели при оптимальных затратах моральных ресурсов людей, а также материально-финансовых и социальных затратах.

### ***Взаимосвязь управленческой культуры руководителя с другими компонентами культуры образовательной организации***

**Управленческая культура** – это условия и традиции управления, совокупность ценностей, норм, точек зрения и идей, формирующих определённый тип поведения менеджера.

*Структура управленческой культуры:*

- правовая;
- экономическая;
- информационная;
- коммуникативная;
- культура организации труда менеджера;
- личная культура руководителя.

*Правовая культура* включает в себя знание законов и умение пользоваться ими в практической деятельности, уважительное отношение к правовым нормам и неукоснительное их соблюдение (знать об изменениях законодательства в сфере образования; уметь своевременно разрабатывать и обновлять базы локальных нормативных актов образовательной организации, контролировать их исполнение).

*Экономическая культура* включает в себя:

- экономическую грамотность, предполагающую знание основных экономических категорий и законов;
- умение анализировать информацию о процессах, протекающих в народном хозяйстве страны;
- способность ориентироваться в современной экономической ситуации;
- способность определять возможные последствия реализации принятых решений в условиях ограниченности ресурсов, необходимости их эффективного использования.

*Информационная культура* включает в себя:

– оптимальные способы обращения со знаками, данными, информацией и представление их заинтересованному потребителю для решения теоретических и практических задач;

– механизмы совершенствования технических средств производства, хранения и передачи информации; развитие системы обучения, подготовку человека к эффективному использованию информационных средств и информации.

*Коммуникативная культура* включает в себя стиль общения руководителя с подчинёнными, представителями других организаций и органов власти.

*Культура организации труда менеджера* включает в себя соблюдение норм и правил, определяющих структуру и порядок деятельности организации, распределение обязанностей и полномочий между сотрудниками и функциональными подразделениями.

*Личная культура руководителя* включает в себя уровень квалификации, этические нормы, внешний вид, форму обращения к подчинённым, стиль управления и т. п.

*Центральная категория* в управленческой культуре – не индивидуальные действия сотрудников, а некоторая область взаимодействия в системе управленческих коммуникаций с точки зрения целей организации, обмен социальным опытом.

## **1.2. Организационная культура как сознательно управляемая руководителем образовательной организации система**

### ***Понятие организационной культуры***

**Культура образовательной организации** – осознаваемая и неосознаваемая совокупность взглядов на мир, общество, человека, свойственная работникам той или иной образовательной организации; система ценностей и традиций, отражающаяся в её деятельности, межличностных отношениях и определяющая общую индивидуальность образовательной организации.

Развитие образовательной организации невозможно без изменений её организационной культуры.

**Организационная культура** – управленческая дисциплина, предмет которой – регламентированные способы взаимоотношений организации с внешней средой и связи внутри организации между компонентами её системы.

*Составляющие организационной культуры:*

– базовые предположения (видение окружающей индивида среды: группы, организации, общества и т. д.; видение переменных окружающей индивида среды: природы, времени, работы, характера отношений и т. д.);

– ценности (допустимость или недопустимость определённого поведения);

– «символика» (специальные документы с описанием ценностей, легенд и мифов).

В организации можно выделить доминирующую культуру и субкультуры.

**Доминирующая культура** – сумма некоторых ценностей, разделяемых большинством членов организации.

**Субкультура** – культура какой-либо социальной или демографической группы.

Рассмотрим *типы субкультур* в организации.

*По степени совпадения ценностей субкультуры с ценностями доминирующей культуры:*

– «передовая» субкультура (субкультура центрального аппарата управления, так как она больше всего влияет на доминирующую культуру, в ней сильнее приверженность ценностям последней);

– «неконфликтующая» субкультура (ключевые ценности доминирующей культуры принимают все члены группы наряду с набором других ценностей);

– «контркультура» (отвергаются ценности доминирующей культуры; как правило, выражается недовольство центральным управленческим аппаратом в распределении ресурсов; культивируется особая система ценностей, противоречащая ценностям доминирующей культуры).

*По носителям субкультуры:*

– субкультура территориальных подразделений организации (национальные представительства международных компаний, филиалы организаций);

– субкультура различных функциональных подразделений организации.

*По вовлечённости носителей субкультуры* в управленческие процессы в организации:

- субкультура топ-менеджмента организации;
- субкультура руководителей среднего звена;
- субкультура рядовых сотрудников организации.

Особенности субкультуры:

- функционирование параллельно с доминирующей культурой;
- служебное подчинение ценностям доминирующей культуры;
- спонтанность возникновения;
- приоритет личностных факторов (интересы, планы жизни, установки и пр.), определяющих социальное поведение индивида в организации;
- значимость роли лидера в определении особенностей взаимоотношений в группе и в формировании норм поведения.

Контркультуры в организации формируются, когда индивиды или группы не получают удовлетворения от труда. Они могут оказывать достаточное влияние на ослабление доминирующей культуры в условиях масштабных изменений в организации. Ценности контркультуры могут быть причиной длительных неразрешимых межличностных или межгрупповых конфликтов в организации.

Задача менеджмента состоит в сближении доминирующей культуры и субкультуры организации.

### ***Элементы организационной культуры***

Структурные элементы организационной культуры определяют её своеобразие и уникальность.

Организационная культура состоит из трёх взаимосвязанных, обуславливающих друг друга сфер.

1. *Экономическая сфера*: состояние имущественного комплекса организации, организационная структура, организация трудовых отношений, средства и условия труда, взаимодействия с внешней средой, результативность деятельности организации, результаты управления.

2. *Социально-психологическая сфера*: культура управления, стили и нормы поведения, психологический климат, личная инициатива работников, система вознаграждения, конфликтность, направленность

и согласованность действий, межличностное общение, коммуникации, самосознание и самореализация работника.

3. *Духовная сфера*: философия, идеология и миссия организации, мировоззрение работников, организационные ценности, знаково-символическая составляющая (мифы, легенды, обряды, ритуалы, церемонии).

Элементы организационной культуры учреждения образования:

- ценности;
- миссия;
- цели;
- символы;
- культура труда;
- поведение и коммуникации.

Ценности составляют ядро организационной культуры, обуславливают основные ориентиры поведения работников.

**Ценности** – эмоционально привлекательные для людей свойства процессов и явлений, объектов (вне и внутри организации), служащих образцами, ориентирами поведения, социально одобряемого выбора.

Организационные ценности включают в себя следующие *аспекты*:

- предназначение образовательного учреждения;
- власть;
- значимость должностей и функциональных обязанностей;
- отношение к людям;
- критерии выбора на руководящую должность;
- организация работы;
- стиль руководства;
- принятие решений;
- распространение информации и обмен ей;
- характер контактов;
- разрешение конфликтов;
- оценка эффективности работы.

**Миссия** – предназначение организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды; наиболее общая цель организации как конкурентоспособной структуры.

*Функции* миссии организации:

- формирует у субъектов внешней среды общее представление об организации;
- служит основой для разработки целей и стратегий организации;
- формирует единство субъектов внутренней среды организации;
- раскрывает сотрудникам смысл и содержание их деятельности.

Миссия должна отражать содержание деятельности образовательного учреждения. К процессу разработки миссии должны привлекаться и педагоги, и родители, и учащиеся.

На разработку миссии оказывают влияние внутренние и внешние факторы.

*К внутренним факторам* относятся:

- убеждения педагогического коллектива;
- система образовательного процесса учреждения;
- состав учащихся и родителей;
- традиции образовательного учреждения.

*К внешним факторам* относятся:

- нормативные документы;
- требования к разработке учебного плана и рабочих программ;
- социальный заказ общества, родителей, учащихся, педагогов на качество образовательных услуг, оказываемых образовательным учреждением.

На основе миссии проектируется стратегия развития образовательного учреждения.

**Цель** – желаемое состояние отдельных параметров организации, на достижение которых направлена её деятельность.

**Символы** организационной культуры: логотипы, герои, ритуалы, традиции, легенды, музыка, награды, звания, отличительные знаки статуса и ранга.

**Символы** – это объекты, с которыми компания хочет ассоциироваться в глазах окружающих. К символам можно отнести такие атрибуты, как название компании, архитектура и размеры здания головного офиса, его местоположение и внутренний интерьер, наличие специальных парковочных мест для сотрудников, автомобили и самолёты, принадлежащие компании, и т. д.

**Культура труда:** условия и средства труда, социальное партнёрство, социальная ответственность, инновации.

**Поведение и коммуникации:** кодексы, правила, этика и этикет, имидж.

### ***Свойства и функции организационной культуры***

Организационная культура как система обладает следующими свойствами:

- структурностью;
- относительностью;
- динамичностью;
- неоднородностью;
- разделяемостью;
- адаптивностью;
- уникальностью.

Образовательное учреждение – открытая система, зависящая от факторов внешней среды. В частности, от набора обучающихся на добровольной основе. Поэтому образовательное учреждение должно адаптироваться к изменениям внешней среды.

**Адаптация организационной культуры** образовательного учреждения как системы – отклик на изменение (стимул), препятствующий ослаблению системы, путём модификации самой себя.

Изменение может быть внутри системы, например в составе администрации. Изменение во внешней среде требует адекватного отклика организационной культуры образовательного учреждения.

Внешние воздействия могут быть прямыми и косвенными.

*Факторы прямого воздействия* – это факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают на себе прямое же влияние деятельности организации (контингент обучающихся, их родителей, педагогов, нормативные документы, составление учебного плана).

*Факторы косвенного воздействия* – это факторы, которые не могут оказывать немедленное прямое воздействие на деятельность организации, но оказывают на неё опосредованное влияние (состояние экономики в целом, социокультурные и политические изменения, научно-технический прогресс).

Роль организационной культуры в системе управления организацией раскрывается в выполняемых ею функциях.

Функция – обязанность, круг деятельности, назначение.

Функция организационной культуры – назначение (обязанность) организационной культуры в системе управления организацией.

Функции организационной культуры:

- познавательная;
- ценностно-образующая;
- коммуникационная;
- нормативно-регулирующая;
- мотивирующая;
- инновационная;
- стабилизационная.

*Познавательная функция* позволяет работнику реализовать потребности в познании и самопознании.

*Ценностно-образующая функция* способствует формированию ценностей, которые предлагает окружающий мир. Выбор и освоение ценностей осуществляются под влиянием малой группы, членом которой является индивид. Малые группы выступают фильтром ценностей, ускоряя их освоение или препятствуя ему.

*Коммуникационная функция* способствует освоению норм поведения, взаимопониманию, взаимодействию, единству в анализе и оценке информации и деятельности.

*Нормативно-регулирующая функция* способствует идентификации работниками себя с организацией; задаёт нормы поведения работников, делая их предсказуемыми.

*Мотивирующая функция* проявляется в стимулирующем воздействии всех элементов организационной культуры на эффективную работу.

*Инновационная функция* способствует конкурентоспособности образовательного учреждения, что проявляется в ориентации на потребителей образовательных услуг, готовности к риску, инновационной деятельности, социальной ответственности. Организационная культура создаёт позитивный имидж образовательной организации.

*Стабилизационная (охранная) функция* способствует достижению общего согласия, повышению сплочённости педагогического коллектива. Организационная культура, создавая систему ценностей, правил, обеспечивает барьер, препятствующий распространению в организации нежелательных тенденций и ценностей.

### ***Типы организационной культуры***

**Тип организационной культуры** – это определённая группа культур, объединённая общими, существенными признаками, отличающими данный тип от других.

В каждом типе организационной культуры используют определённые критерии, выделяющие тенденции деятельности организаций. Основания для типологии: организационная структура; делегирование полномочий, источники власти; наличие формальных и неформальных лидеров и рабочих групп; коммуникации; ценности; реакция на изменения внешней среды и др.

Большой интерес для исследования организационной культуры образовательной организации представляет типология Кима Камерона и Роберта Куинна. В основе типологии лежат ценности. Выделяют следующие *типы организационной культуры*:

- клановая;
- иерархическая (бюрократическая);
- рыночная;
- адхократическая.

*Характеристики клановой культуры:*

- доверительные отношения в педагогическом коллективе, благоприятный психологический климат, высокая сплочённость;
- преданность образовательной организации;
- гибкость решений внутри образовательной организации;
- забота и доброта в отношении педагогов, учащихся и их родителей;
- руководители – «воспитатели», «родители».

Образовательные организации с клановой культурой ориентированы на предотвращение проблем, часто отказываются от идей, которые могут привести к противоречиям в отношениях между педагогами.

*Характеристики бюрократической культуры:*

- формальные правила и процедуры;
- акцент на внутренних проблемах, стабильности;
- чёткое распределение полномочий, механизмы учёта и контроля;
- руководители – «координаторы», «организаторы», «наставники».

Характеристики *адхократической культуры*:

- минимум формализма;
- высокая компетентность;
- экспериментирование, новаторство;
- поощрение личной инициативы;
- уникальность образовательных услуг;
- ориентация на окружение; гибкость, адаптация;
- руководители – «новаторы», «предприниматели».

Характеристики *рыночной культуры*:

- ориентация на результат;
- акцент на внешних позициях, репутации;
- приоритет в достижении поставленной цели;
- критерий успеха – позиции на рынке образовательных услуг;
- целеустремлённость и соперничество педагогов;
- руководители – «жёсткие конкуренты».

### 1.3. Конкурентоспособность образовательной организации

*Понятие конкурентоспособности организации*

**Конкуренция** – соперничество, борьба за достижение наивысших выгод и преимуществ.

**Конкурентная среда** – это среда, в которой профессиональная деятельность или взаимодействие осуществляется в условиях острой конкуренции.

В конфликтологии конкуренция рассматривается как одна из форм взаимодействия между людьми.

Одна из форм конкуренции – состязательность.

**Состязательность** – взаимодействие между людьми, направленное на достижение успеха без ущемления взаимных возможностей.

*Признаки состязательности:*

- взаимодействие сопернических сторон;
- нацеленность сторон на общий результат;
- высокая заинтересованность сторон в результате.

**Экономическая конкуренция** – это конкуренция между производителями товаров и услуг, связанная с борьбой за рынки сбыта, за выгодные условия продажи или покупки с целью получения более высоких доходов, прибыли и других выгод.

**Конкурентность** – острая форма противостояния или противоборства, в которой успех, победа одного участника конкурентной борьбы достигается за счёт неуспеха, поражения других.

**Конкурентоспособность** – способность прогнозировать, изменяться, использовать все возможности для достижения преимуществ.

Конкурентоспособность проявляется на уровнях:

- стран;
- отраслей;
- ведомств;
- организаций;
- структурных подразделений;
- субъектов деятельности и управления.

Конкурентоспособность ведомств и организаций обеспечивается персональной конкурентоспособностью работающих в них людей.

Конкурентоспособность – важное личностно-профессиональное качество субъекта деятельности, проявляющееся в умении эффективно действовать и взаимодействовать в условиях острой конкуренции, опережая других.

**Конкурентоспособность в педагогической деятельности** – комплекс индивидуально-личностных свойств педагога, дающих ему возможности для профессионального саморазвития в условиях меняющейся образовательной среды; для поиска гуманистических способов достижения целей по принципу оптимальности; для того чтобы быть личностно и профессионально востребованным.

Психологические свойства конкурентоспособной личности:

- сангвинистический тип темперамента;
- лидерские качества;
- активность;
- инициативность;
- компетентность;
- гибкость;
- целеустремлённость;
- готовность к риску;
- психическая устойчивость к неудачам;
- независимость;
- уверенность;
- упорство;

- толерантность к неопределённости;
- стремление к финансовому успеху;
- умение оказывать влияние на других людей.

### ***Причины низкой конкурентоспособности организации***

Низкая конкурентоспособность организации связана с подобной конкурентоспособностью работающих в ней людей.

Причины низкой конкурентоспособности личности бывают субъективно-личностные и личностно-деловые.

#### *Субъективно-личностные причины:*

- недостаток силы личности;
- недостаток активности;
- недостаток деловой хватки;
- наличие сильных акцентуаций характера;
- общая внутренняя конфликтность;
- дисгармоничный образ «Я – руководитель (педагог)»;
- низкий самоконтроль;
- низкая ответственность и надёжность;
- низкая психическая устойчивость, неумение «держать удар»;
- ограниченность мотивационно-смысловой сферы.

Рассмотрим *субъективно-личностные причины* подробнее.

#### *Недостаток силы личности*

Конкурентоспособные педагоги должны быть сильными личностями. Действительно, новации, неопределённость и нестабильность, являясь условиями, в которых функционирует образовательная организация как субъект рыночных отношений, оказывают влияние на формирование свойств личности, позволяющих преодолевать действия внешних факторов, работать с высокой самоотдачей и т. п.

**Сильная личность** – это целенаправленный, решительный, волевой, не боящийся преодолевать трудности и препятствия человек.

#### *Характеристики сильной личности:*

- сила духа, волевые качества;
- лидерские качества;
- самоэффективность и успешность;
- интеллектуальные качества;
- психическая устойчивость;
- смелость, мужественность.

**Воля** – способность человека сознательно контролировать свою деятельность и активно управлять ею, преодолевая препятствия и подчиняя её сознательно поставленной цели.

*Недостаток активности*

**Активность** – общая характеристика всех живых существ, источник преобразования или поддержания связей с окружающим миром.

**Активность личности** – способность человека производить значимые преобразования.

Показатели активности:

– результат (реальные достижения, их уровень, возможность их изменения при повышении активности; можно наблюдать демонстративно активных людей, «имитаторов бурной деятельности»);

– побудительные причины, возможность влияния на них (можно наблюдать высокую нерезультативную активность в силу психической неуравновешенности);

– динамика, т. е. темп;

– «плотность», т. е. количество необходимых и результативных действий в единицу времени.

Активность, как и сила личности, зависит от силы нервной системы и темперамента, волевых качеств.

*Недостаток деловой хватки*

**Хватка** – быстрота и ловкость в работе (*словарь С. И. Ожегова*).

**Деловая хватка** – способность увидеть выгоду там, где её не видят другие, способность добиться этой выгоды.

Признаки деловой хватки:

– нестандартность мышления, сочетающаяся с практичностью мышления;

– инициативность;

– мобильность;

– активность;

– предприимчивость;

– решительность;

– настойчивость.

*Наличие сильных акцентуаций характера*

**Акцентуация характера** – это отклонение от нормы, выраженное в чрезмерном усилении отдельных черт характера.

Акцентуации нередко граничат с психопатиями. В аспекте влияния на конкурентоспособность личности интерес представляют два вида психопатий:

1) паранойяльная (недоверчивость, подозрительность, упрямство, завышенная самооценка, чрезмерная уверенность в истинности выдвигаемых сверхценных идей и пр.);

2) истероидная (стремление во что бы то ни стало обратить на себя внимание, добиться восхищения, театральность и пр.).

#### *Общая внутренняя конфликтность*

Обобщённые характеристики конфликтной личности:

- сосредоточенность на неудачах;
- повышенное внимание к собственным переживаниям;
- направленность памяти и мышления на оппонента, объект и предмет конфликта;
- доминирование в воображении образа оппонента как врага;
- волевые и эмоциональные поведенческие акты в проявлении активности (целеустремлённость, настойчивость, высокая напористость, внутренняя организованность в конфликтном противоборстве, нетерпимость, завистливость; возможно, вспыльчивость, грубость, бесцеремонность);
- склонность искать причины проблем и трудностей исключительно вовне;
- склонность к манипулятивным воздействиям;
- многообразие стратегий общения (от педантичной сухости до пафоса) в зависимости от ситуации, состояния и характерологических особенностей оппонента с целью его подавить, вывести из равновесия;
- эгоцентрическая направленность личности;
- выраженность мотивов самоутверждения через противоборство;
- жажда признания;
- переоценка своих возможностей;
- низкий уровень нравственного развития и рефлексии;
- нетерпимость к недостаткам других.

#### *Дисгармоничный образ «Я – руководитель (педагог)»*

**Образ «Я»** – это психологическая установка на самого себя. Деятельность руководителя образовательной организации и педагогов совместная и связана со многими взаимодействиями, следовательно,

образ «Я» влияет на результативность деятельности и конкурентоспособность личности и организации в целом.

Если у человека неадекватный образ «Я», то это существенно усложняет взаимодействия и отношения с людьми. К нему относятся не так, как он ожидает, поэтому возникают недовольство и напряжённость, недопонимания и обиды, что отражается на деловых отношениях и снижает эффективность работы.

Адекватные представления о самом себе позволяют сформировать реалистичные личностно-профессиональные стандарты, программы развития и саморазвития, выстроить гармоничную систему профессиональных взаимодействий и отношений, тем самым повысить эффективность деятельности и конкурентоспособность.

Педагог не должен воспринимать себя как личность давно и окончательно сложившуюся.

#### *Низкий самоконтроль*

**Самоконтроль** – одно из проявлений сознательной волевой регуляции человеком своего поведения, деятельности и отношений в интересах обеспечения соответствия их результатов поставленным целям, предъявляемым требованиям, правилам, образцам.

#### *Низкая ответственность и надёжность*

**Ответственность** – необходимая обязанность отвечать за свои действия и поступки.

**Ответственный** – имеющий высоко развитое чувство долга, ревниво относящийся к своим обязанностям (*словарь С. И. Ожегова*).

Деятельность и поведение ответственных людей хорошо прогнозируются, так как регламентируются нравственными и профессиональными нормами. Поэтому ответственные сотрудники более ценны, так как им доверяют.

**Надёжность** – следствие развития таких качеств, как честность, порядочность, ответственность.

#### *Низкая психическая устойчивость, неумение «держать удар»*

**Психическая устойчивость** – способность сохранять параметры своего состояния и поведения, т. е. «не выходить за рамки» при действии различных негативных факторов.

Психическая устойчивость зависит от темперамента. Психически неустойчивы холерики и меланхолики. Психически устойчивыми считают сангвиников и флегматиков.

### *Ограниченность мотивационно-смысловой сферы*

**Мотивы** – психологический механизм регуляции любой деятельности, повышения её эффективности и надёжности, так как они побуждают к ней, определяют интенсивность и направленность активности.

Совокупность мотивов формирует мотивационную сферу субъекта деятельности. Особенности мотивационной сферы:

- доминантность;
- ситуативность;
- конформность, зависимость от окружения.

Мотивы профессиональной деятельности:

- мотивы понимания предназначения профессии;
- собственно мотивы профессиональной деятельности;
- мотивы профессионального общения;
- мотивы престижа профессии в обществе;
- мотивы социального сотрудничества в профессии;
- мотивы проявления личности в профессии (мотивы развития и самореализации, мотивы развития индивидуальности, мотивы доминирования).

*Личностно-деловые причины:*

- недостаточная психологическая готовность к конкуренции;
- недостаток опыта;
- неэффективный персональный имидж и низкая деловая репутация;
- неэффективный стиль деятельности;
- низкий уровень психологической компетентности;
- неэффективная кадровая работа;
- недостаток инновационной активности;
- недостаточная масштабность личности;
- неумение точно прогнозировать;
- недостаток коммуникативной компетентности.

*Недостаточная психологическая готовность к конкуренции*

**Психологическая готовность** – организация психических процессов и функций субъекта, которая обеспечит эффективную деятельность в затруднённых условиях с приемлемыми психофизиологическими затратами.

Психологическая готовность включает в себя:

- мотивационную готовность;
- уверенность в способности справиться с заданием, адекватную мобилизацию;
- настрой на успешное решение профессиональных задач.

*Недостаток опыта*

Причины ошибок управления:

- неверный анализ сложившейся ситуации;
- неумение определить главные причины и факторы сложных ситуаций;
- неумение отделить причины от следствия;
- неумение прогнозировать возможные исходы в деятельности;
- несвоевременные, неточные и тривиальные решения.

*Неэффективный персональный имидж и низкая деловая репутация*

Существует прямая связь между эффективным имиджем, деловой репутацией и конкурентоспособностью. Эту связь принимают за аксиому.

**Имидж** – сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ представления о чём-либо или ком-либо.

**Репутация** – вербализованный образ представления, высказывания относительно кого-либо или чего-либо; мнение, которое транслируется, обсуждается, обретая свойство целостности и стабильности.

Положительная репутация ассоциируется с достоинством, «добрым именем».

Деловая репутация личности связана с авторитетом и престижем.

Престиж тоже является образом представлений. **Престиж** – это мера признания обществом заслуг кого-либо или чего-либо. Это результат соотнесения социально значимых характеристик субъекта с эталонами и стандартами ценностей, сложившихся в обществе.

*Неэффективный стиль деятельности*

**Индивидуальный стиль деятельности** – это отличия, обусловленные психологическими особенностями субъекта деятельности.

Факторы продуктивности стиля деятельности управленца:

- ответственность за успешное решение поставленных задач за счёт поиска оптимальных путей;
- способность в любых ситуациях мобилизовать человеческие и материально-производственные ресурсы для обеспечения высокого результата работы и стимулирования личностно-профессионального роста;
- опора на эталоны лучших личностно-профессиональных качеств;
- нацеленность на достижение более высоких результатов, чем ныне существующие, работа на перспективу.

*Низкий уровень психологической компетентности*

**Психологическая компетентность** – это целостная система прикладных психологических знаний (и связанных с ними психологических умений и навыков) о человеке как личности, индивиде, индивидуальности и субъекте труда, включённом в индивидуальную или совместную деятельность, осуществляющую профессиональные или иные взаимодействия.

*Неэффективная кадровая работа*

**Кадровая работа** – многоплановая деятельность, связанная с формированием требуемого кадрового состава и кадрового потенциала для обеспечения миссии, целей и задач организации.

**Кадровая политика** – это кадровая работа, нацеленная на перспективу.

Направления кадровой работы в организации:

- обеспечение необходимыми кадрами;
- обеспечение профессиональной подготовленности кадров;
- обеспечение профессионального развития кадров;
- сохранение ценных кадров.

Кадровая работа и кадровая политика зависят от цели организации как системы. Они должны соответствовать ей. В этом состоит главная особенность управления кадровой работой.

### *Недостаток инновационной активности*

Критерии эффективности инноваций:

- общая результативность (достижение цели, затраты, сроки достижения результата, отсутствие негативных последствий);
- степень новизны (радикально новые инновации; относительно новые; не содержащие существенной новизны);
- перспективность;
- сфера реализации;
- степень сложности;
- степень оригинальности (креативности);
- наличие особых условий применения.

### *Недостаточная масштабность личности*

**Масштабность** – это широта и глубина охвата чего-либо, значение чего-либо.

Масштабность личности связывают с масштабом совершаемых дел (деяний), т. е. с широтой и глубиной решаемых задач и проблем.

Характеристики масштабной личности:

- способность ставить и решать крупные и сложные проблемы инновационного характера;
- развитая интуиция;
- развитое воображение;
- инициативность, упорство, смелость в принятии и реализации решений;
- высокая мотивация достижений в разных сферах деятельности; мотивация самореализации в профессии;
- широта интересов и кругозора;
- постоянная стратегия деятельности, направленная на опережение.

### *Неумение точно прогнозировать*

Ведущую роль в осуществлении прогнозирования играют интеллектуальные свойства: аналитичность, глубина, системность, осознанность, гибкость, перспективность, доказательность.

### *Недостаток коммуникативной компетентности*

**Коммуникативная компетентность** – это способность личности устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми, влиять на них; система специальных знаний и умений, обеспечивающих эффективное общение и взаимодействие.

В процессе коммуникации важны мимика, жесты, интонация, особенности визуального контакта, а не просто речь.

Эффективность общения зависит от способности осуществлять психологическое воздействие.

Эффективность коммуникаций зависит от умений выступать публично, вести переговоры и полемику, выслушивать, критиковать и пр.

### ***Имидж образовательной организации***

**Имидж** – непосредственно или преднамеренно создаваемое визуальное впечатление о личности или социальной структуре.

#### *Группы функций имиджа:*

- ценностные;
- технологические.

#### *Ценностные функции имиджа:*

- личностно возвышающая;
- психотерапевтическая.

#### *Технологические функции:*

- социальная адаптация;
- проявление лучших личностно-деловых характеристик;
- скрывание негативных личностных данных;
- концентрация внимания людей;
- расширение возрастного диапазона общения.

#### *Компоненты имиджа образовательной организации:*

- кадры, кадровая политика;
  - дизайн организации, её помещений, залов для проведения встреч;
  - представительство организации;
  - построение межличностных отношений на основе служебно-административного кодекса;
  - реклама;
  - исходящая документация;
  - культурные аспекты;
  - требования к сотрудникам;
  - ответственность за общественные последствия деятельности;
  - благотворительная деятельность организации.
- #### *Аспекты имиджа образовательной организации:*
- реальный имидж;
  - ожидаемый имидж;
  - работающий на результат имидж.

*Средства привлечения внимания* окружения к образовательной организации: буклеты, экспозиции, профессиональные конкурсы.

**Буклет образовательного учреждения** – вид печатной публикации, содержащей информацию о различных сторонах жизнедеятельности образовательного учреждения.

*При разработке буклета необходимо продумать:*

- структуру;
- содержание информации по разделам (блокам);
- количество, содержание, расположение фотографий, графиков и других иллюстраций.

*Виды буклетов по «целевой аудитории»:*

- информационный буклет для педагогических работников;
- информационный буклет для родителей учащихся;
- информационный буклет для общественных организаций, спонсоров, для получения гранта и др.

*Требования к содержанию буклета образовательной организации:*

- точность, краткость и ясность;
- чёткость выражения идеи в девизах, слоганах, эмблемах.

*Требования к экспозиции образовательной организации:*

- средства привлечения внимания посетителей;
- проявление индивидуальности, эксклюзивности организации;
- соответствие экспонатов, материалов теме выставки, демонстрация направления деятельности организации;
- чёткость надписей;
- средства формирования желания получить информацию о деталях увиденного и др.

*Функции профессионального конкурса* для формирования имиджа образовательной организации:

- заявка о себе;
- транслирование накопленного опыта;
- получение оценки специалистов;
- установление профессиональных контактов, дружеских связей;
- разработка новых идей;
- обогащение опыта.

## 1.4. Коммуникативная культура руководителя организации

### *Понятие и виды коммуникаций*

Понятие **коммуникации** в научной литературе раскрывается по-разному:

- обмен информацией между двумя и более людьми;
- способ получения информации, на основе которой руководитель принимает решение и организует его выполнение;
- общение людей, которое включает в себя обмен идеями, мыслями, чувствами, информацией.

*Формальные коммуникации* организации определяются её уставом, официальными нормами. Они регламентируются организационной структурой управления, положениями. Формальные коммуникации служат инструментом деятельности подразделений, поскольку позволяют получать нужную информацию на всех уровнях управления.

*Неформальные коммуникации* организации представляют собой информацию, распространяемую по каналам слухов (о грядущем сокращении, конфликтных ситуациях и др.). Наличие подобных коммуникаций в большом объёме свидетельствует о низком уровне организационной культуры, которая характеризуется недостатком информации или её закрытостью для работников. Существующие виды коммуникаций представлены в таблице.

### **Виды коммуникаций**

Вид коммуникации	Сущность коммуникации
<i>В зависимости от среды движения</i>	
Внутренняя	Обмен информацией внутри организации
Внешние коммуникации	Обмен информацией между организацией и внешней средой
<i>В зависимости от направления циркуляции информации</i>	
Вертикальная	Передача информации от высших уровней руководства к низшим (нисходящая) и наоборот (восходящая). Нисходящая коммуникация содержит информацию о конкретных заданиях на определённый срок, об изменении правил, инструкций и т. д. Восходящая коммуникация содержит информацию об исполнении принятых решений, о проблемах при их выполнении

Вид коммуникации	Сущность коммуникации
Горизонтальная	Обмен информацией между структурными элементами организации, имеющими равные права (отделами, группами, работниками и т. п.). Их отношения основаны на принципах координации и кооперации
Диагональные	Обмен информацией между работниками подразделений, находящихся на разных уровнях организационной структуры (например, деловой разговор между начальником учебно-методической части вуза и заведующим кафедрой). Такие виды коммуникации используют в ситуациях, когда другие способы обмена информацией неэффективны
<i>По форме общения</i>	
Вербальные	Обмен информацией с помощью устной речи
Невербальные	Обмен информацией с помощью жестов, мимики, интонации и т. п.

В настоящее время достигнут значительный прогресс в обмене информацией с помощью *информационных технологий*. В образовательных организациях информационно-управленческие системы функционируют на базе современной техники, программного обеспечения, информационных технологий передачи сообщений (внутренняя компьютерная сеть, веб-сайт, сеть «Интернет»). Безусловно, владение информационными технологиями – важная часть коммуникативной культуры руководителя.

### ***Внутренняя коммуникационная система***

**Внутренняя коммуникационная система** представляет собой совокупность каналов, позволяющих передавать сведения делового, интеллектуального и эмоционального содержания между сотрудниками внутри организации. Эта система служит средством управления процессами передачи информации внутри организации.

Коммуникационные средства различаются по следующим признакам:

- современные информационные технологии;
- устные средства;
- письменные средства;
- социальные мероприятия.

Внутренняя коммуникационная система выполняет ряд *функций*:

- информативную;
- мотивационную;
- контрольную;
- экспрессивную.

Сложившаяся внутренняя коммуникационная система во многом зависит от руководителя образовательной организации, в частности, от его коммуникативной культуры при взаимодействии с подчинёнными. В этом взаимодействии проявляется коммуникативный стиль руководителя как способ построения отношений индивида с работниками данной или другой организации.

Выделяют авторитарный, демократический и попустительский стили.

При *авторитарном стиле* руководитель в большинстве случаев в качестве средств коммуникаций выбирает письменные и устные распоряжения. Руководитель инструктирует подчинённых без объяснений, не принимает их инициативных предложений, проводит беседы с предъявлением обвинений.

Руководитель, использующий *демократический стиль*, организует обсуждение проблем, проводит консультации с коллегами, привлекает работников к процессу принятия решений, поощряет инициативу и обучение сотрудников.

*Попустительский стиль* характеризуется предоставлением возможности самоуправления, отсутствием оценки работы сотрудников и помощи им со стороны руководителя. Руководитель отличается слабой ответственностью и невмешательством в дела коллектива. Сложившиеся в организации проблемы не обсуждаются. Большинство коммуникаций в организации происходит без участия руководителя.

*Этапы построения* эффективной системы внутренних коммуникаций организации:

- 1) диагностика существующей системы внутренней коммуникации;
- 2) создание единого информационного пространства;
- 3) разработка политики, стандартов и мероприятий;
- 4) внедрение стандартов и плана мероприятий;
- 5) мониторинг и оценка;
- 6) разработка и реализация мер по совершенствованию внутренней коммуникационной системы.

*Принципы* создания внутренней системы коммуникаций:

- простота и доступность сообщений;
- регулярность обмена информацией;
- открытость коммуникаций;
- полнота информации для профессиональной деятельности сотрудников;
- комплексность;
- достоверность и своевременность информации;
- доверительность.

*Критерии оценки* эффективности внутренней коммуникационной системы:

- соответствие информационных каналов сфере деятельности организации;
- качество коммуникационных каналов;
- своевременность распространения информации;
- баланс между вертикальными и горизонтальными коммуникациями;
- соотношение документированной (формальной) информации и вербальных средств;
- количество неформальной информации (слухов) и её цели;
- состояние социально-психологического климата в коллективе.

### ***Принципы делового общения***

**Деловое общение** – это общение, которое подчиняется решению производственной, научной, коммерческой и тому подобных задач на основе общих интересов и целей взаимодействующих сторон.

К *видам* делового общения относятся: деловая беседа, переговоры, совещание, деловая дискуссия, пресс-конференция, публичное выступление, деловая переписка.

Основные *принципы* делового общения:

- правдивость;
- рациональность решения;
- направленность на понимание;
- концентрация внимания;
- запрет на вмешательство личных отношений.

Наиболее распространённый вид делового общения – деловая беседа.

Деловые беседы в зависимости от содержания общения представляют собой:

- найм и увольнение сотрудников;
- поручение производственного задания;
- анализ трудовой дисциплины;
- взаимоотношения в коллективе и т. п.

Деловые переговоры – инструмент внешних коммуникаций. Их результаты: заключение договоров, координация совместных действий, согласование мероприятий, установление деловых связей и т. п.

*Стили* деловых коммуникаций на основе открытости и адекватности обратной связи:

- «открытие себя»;
- «реализация себя»;
- «защита себя»;
- «уход в себя»;
- «отстаивание себя».

К ведению переговоров может быть выбран конфронтационный или партнёрский подход.

*Конфронтационный подход* к переговорам заключается в противостоянии сторон, стремлении каждой из них к победе.

*Партнёрский подход* представляет собой поиск партнёров по общению для взаимоприемлемого решения задачи, результат которой – взаимная выгода сторон. Данный подход более всего соответствует управленческой культуре эффективных руководителей и организаций в целом.

## **1.5. Культура организации труда: принципы и методы управления кадрами**

### ***Кадровая политика, её виды, задачи и принципы***

*Политика* в переводе с греческого означает «государство».

*В узком понимании политика* – это программа или направление деятельности, система средств и методов достижения определённых целей в рамках конкретной социальной среды. Политикой является процесс принятия решений, поведение в организации.

**Кадровая политика современного образовательного учреждения** – совокупность принципов, правил, норм, целей, задач, определяющих направление и содержание работы с педагогическими кадрами.

Виды кадровой политики на основе *влияния управленческого аппарата на ситуацию* в образовательной организации:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная:
- активная рациональная;
- активная авантюристическая.

Виды кадровой политики *по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава*:

- открытая;
- закрытая.

*Цель* кадровой политики образовательной организации – обеспечить гибкую политику по ротации и сохранению численного и качественного состава педагогических кадров, их инновационному развитию в соответствии с потребностями организации, требованиями родительской общественности, трудового законодательства Российской Федерации, государства, общества, профессионального и физического здоровьесохранения.

*Задачи* кадровой политики образовательной организации:

- реализовать предусмотренные Конституцией права и обязанности граждан в трудовой сфере;
- соблюсти положения законов о труде и профессиональных союзах, Трудового кодекса, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами;
- подчинить работу с педагогическими кадрами задачам качественного обеспечения результатов образовательной деятельности;
- рационально использовать кадровый потенциал в процессе развития образовательной организации с учётом личностных особенностей педагогических работников;
- всесторонне поддерживать инициативных, активных, работоспособных педагогических работников и их группы;
- разрабатывать технологии приёма педагогических кадров на работу, обучения и их расстановки с учётом внутренних нужд и личностных особенностей;

– разрабатывать технологии превентивной подготовки и повышения квалификации педагогических работников в соответствии с предстоящими изменениями в развитии образовательной организации, целями и задачами;

– разрабатывать систему управления педагогическими кадрами, принципы её построения;

– разрабатывать систему требований к имиджу организации.

Кадровую политику официально представляют в общих документах (приказ, распоряжение, положение и др.).

*Принципы* формирования кадровой политики:

– научность;

– системность;

– социальная эффективность;

– главное звено;

– приоритетность формирования благоприятного психологического климата;

– индивидуальный подход;

– активизация творчества педагогических работников;

– готовность к изменениям.

Кадровая политика образовательной организации определяется *внешними и внутренними факторами*.

*Внешние факторы:*

– трудовое законодательство;

– перспективы развития;

– качественные показатели деятельности;

– характер взаимодействия с социумом, наукой, общественностью.

*Внутренние факторы:*

– цели, задачи организации;

– структура организации;

– морально-психологический климат в коллективе.

### ***Методы управления кадрами***

**Методы управления кадрами** – это совокупность способов, процедур и техник работы менеджера по персоналу, инвариантных для организаций разного типа и уровня развития и направленных на формирование кадрового состава организации, поддержание работоспособности персонала.

*Группы методов управления кадрами, апробированные в отечественных организациях:*

- методы формирования кадрового состава организации;
- методы поддержания работоспособности персонала;
- методы формирования кадрового резерва;
- методы оптимизации кадрового состава.

*Методы формирования кадрового состава организации* связаны с проектированием организационной структуры.

*Аналитический метод.* При разработке проекта организационной структуры проводят всесторонний анализ как внешней среды, так и инфраструктуры организации.

*«Прототипический» метод.* Для конкретной организации могут подбирать проект организационной структуры, который стал эффективным в других организациях.

*Технологический метод проектирования* характеризуется определением целей, описанием ожидаемых результатов деятельности, представлением продукта труда, его объёмов и основных этапов технологии.

При выборе методов набора персонала необходимо определиться, какие из них будут наиболее эффективными: плановое перемещение работников (ротация); внутренний конкурс; создание рабочих групп. При внутреннем конкурсе во все подразделения рассылают объявление об открывшихся вакансиях.

Вхождение новых сотрудников в жизнь организации зависит от процедуры *адаптации*:

- ориентации;
- действия адаптации;
- функционирования.

К *методам поддержания работоспособности персонала* относятся процедуры нормирования труда:

- хронометраж;
- оценка стоимости труда;
- определение плавающего тарифа.

Оценку труда производят также методами *индивидуальной и групповой оценки, оценки по решающей ситуации, классификации.*

Производящий *индивидуальную оценку* сотрудник описывает преимущества и недостатки поведения работника.

*Групповая оценка* даёт возможность сравнивать эффективность работников внутри группы.

При использовании *метода классификации* работники распределяются по принципу «от лучшего к худшему» по интересующему критерию. Работников должно быть не более 20.

Если сотрудников больше 20, то оптимальным будет *метод альтернативной классификации*. Суть метода: выбирают самого лучшего и самого худшего работника, далее следующую пару и т. д. Считается, что такое попарное сравнение наиболее достоверно. Далее отмечают, сколько раз сотрудник в своей паре был лучшим. На основе этого строят общий рейтинг.

*Метод заданного распределения*. Оценка работника в рамках фиксированной количественной шкалы.

*Оценка труда и оценка персонала*. Оценку соответствия уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности применяют в целях аттестации. Оценка труда связана с количеством, качеством и интенсивностью труда. При оценке труда руководителя проводят оценку труда подразделения. Оценка персонала связана с выявлением степени подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также уровня его потенциальных возможностей для определения перспектив роста.

*Методы формирования кадрового резерва* используют в зависимости от типа резерва.

**Резерв развития** – это группа специалистов и руководителей, ориентированных на стратегические направления деятельности организации.

**Резерв функционирования** – это группа специалистов и руководителей, ответственных за долгосрочное обеспечение эффективного функционирования организации.

*Формирование списка резерва производят методами:*

- анализа документальных данных;
- интервью;
- наблюдения;
- оценки результатов труда;
- заданной группировки работников.

Этапы профессионального развития и продвижения разрабатывают с помощью *методов планирования карьеры*. Составляют перечень профессиональных и должностных позиций в организации, фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определённой позиции, т. е. карьерограмму. **Карьерограмма** – это формальное представление о том, какой путь должен пройти работник, для того чтобы овладеть необходимыми знаниями и навыками для эффективной работы на конкретном месте.

*Методы оптимизации кадрового состава* направлены на формирование управленческих команд, осуществление кадрового аудита.

*Методы формирования управленческих команд* дифференцируются в зависимости от этапов развития команды: адаптация, группирование, кооперация, нормирование деятельности, функционирование.

**Кадровый аудит**, т. е. оценку соответствия структурного и кадрового потенциала организации её целям и стратегии развития, проводят с целью разработки стратегических решений по развитию организации. Оценивают следующие аспекты организации:

- кадровые процессы;
- структуру;
- качественные и количественные показатели работников.

*Оценка кадрового состава* включает в себя:

- оценку укомплектованности в целом и по уровням управления, включая обеспеченность технологического процесса работниками;
- оценку уровня подготовленности работников требованиям деятельности;
- оценку структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;
- оценку структуры кадрового состава по социально-демографическим показателям;
- оценку текучести кадров.

*Оценка кадрового потенциала* включает в себя диагностику направленности управленческого персонала на производственные задачи и отношения (социально-психологический климат, доверие, партнёрство, интересы).

### *Проблемы изменений в организационной структуре*

Нововведения требуют от руководства высокоразвитых умений *решать новые проблемы* совместно с педагогическими работниками.

При этом необходимо учитывать следующие *факторы*:

- характер работы и организацию труда;
- напряжённость труда;
- возможность выполнить задание;
- нормирование труда и величину заработной платы;
- численность коллектива;
- отношения с коллегами и руководством;
- возможность влиять на ход производственного процесса;
- изменение отношения к выполнению заданий;
- возможность профессионального роста.

*Последствия нововведений*:

- положительные изменения;
- отрицательные изменения.

У педагогических работников отмечаются мотивы, препятствующие преобразованиям, т. е. *психологические барьеры*:

- восприятие нового как хорошо забытого старого;
- неоправданные ожидания положительных изменений;
- повышенная раздражительность;
- неодинаковое восприятие нововведений сотрудниками разного возраста и пола;
- стрессы от изменений;
- неуверенность в своих силах;
- консерватизм;
- удовлетворённость своим настоящим положением;
- нежелание усилить напряжение труда, увеличить объём работы;
- нежелание изменить место работы;
- неуверенность в руководителе;
- боязнь изменения социального статуса в коллективе;
- боязнь ответственности за неблагоприятный исход нововведений.

## 1.6. Самоменеджмент как основа функциональной эффективности

### *Основные компоненты самоменеджмента*

Под самоменеджментом понимают процесс управления человеком своей жизнью, и в частности профессиональной деятельностью, что связано с саморазвитием личностно-профессиональных ресурсов с целью повышения личной эффективности.

**Самоменеджмент** – это совокупность рациональных способов управления собственной жизнью и деятельностью.

Выделены *основные навыки и способности*, необходимые менеджеру в его повседневной деятельности (М. Вудкок и Д. Френсис):

- 1) способность управлять собой;
- 2) разумные личные ценности;
- 3) чёткие личные цели;
- 4) упор на постоянный личностный рост;
- 5) навык решения проблем;
- 6) изобретательность и способность к инновациям;
- 7) высокая способность влиять на окружающих;
- 8) знание современных управленческих подходов;
- 9) способность руководить;
- 10) умение обучать и развивать подчинённых;
- 11) способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Данные навыки могут быть достаточно развиты, а могут частично или полностью отсутствовать. Тогда говорят о *потенциальных ограничениях* самоменеджмента (и вообще менеджмента).

**Ограничение** – фактор, сдерживающий потенциал и результаты работы одного человека, рабочей группы или организации.

*Потенциальные ограничения самоменеджмента:*

- 1) неумение управлять собой;
- 2) размытые личные ценности;
- 3) смутные личные цели;
- 4) остановленное саморазвитие;
- 5) недостаточность навыка решения проблем;
- 6) недостаток творческого подхода;
- 7) неумение влиять на людей;
- 8) недостаточное понимание особенностей управленческого труда;

- 9) слабые навыки руководства;
- 10) неумение обучать;
- 11) неумение формировать коллектив.

Важно понимать, что если, например, человек в силу каких-то причин недостаточно развил у себя какой-то навык, предлагаемый М. Вудкоком и Д. Френсисом, то в этом часто нет серьёзного ущерба делу. Он вполне может компенсировать данный недостаток другими навыками, полезными на этом поприще. Например, не всем приходится учить других или руководить ими. Человек может быть старательным, квалифицированным и высокооплачиваемым исполнителем. Но если ограничение выражается в деятельности, в которой его не должно быть, то очевидно, что это скажется на её эффективности.

### ***Система управления рабочим временем***

Управление временем принято называть *тайм-менеджментом* (англ.). В этом смысле **тайм-менеджмент** – рациональное использование времени. Он включает в себя совокупность знаний, имеющих для человека личное и экономическое значение.

*Личное значение* связано с обретением человеком как можно большего количества свободного времени, например для отдыха.

*Экономическое значение* связано со значительным повышением производительности труда как отдельного человека, так и всего коллектива.

Тайм-менеджмент – это система следующих *компонентов*:

- анализа использования рабочего времени;
- постановки целей;
- планирования рабочего времени;
- применения методов устранения причин нерационального использования временного ресурса.

*Анализ использования времени* включает в себя:

- анализ видов деятельности и расхода времени на них;
- анализ перерывов в работе;
- анализ сильных и слабых сторон использования приёмов в работе, приводящих к её успеху.

Важные требования к *постановке целей* – выражение потребностей, интересов, задач в виде чётких намерений и точных формулировок, а также ориентация действий на их реализацию.

Цель описывает конечный результат. Цели служат масштабом оценки достигнутого результата. Фактор эффективности работы – знание того, что, когда и в каких масштабах необходимо достичь. Постановка цели – предпосылка планирования, принятия решений и ежедневной работы.

*Планирование рабочего времени* представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период. Необходимо планировать не только профессиональные и личные цели, но и текущую, связанную с работой нагрузку, чтобы эффективнее справиться с принятием, отклонением или откладыванием новых задач и требований.

*Основное правило планирования времени* выделяет соблюдение соотношения 60:40. Это правило предусматривает составление плана лишь на определённую часть своего рабочего времени, т. е. 60 %.

Некоторые события, моменты, связанные с личными интересами и потребностями, бывает трудно предусмотреть, поэтому рекомендуется распределять время по трём направлениям:

- 1) запланированная активность (60 %);
- 2) непредвиденная активность;
- 3) спонтанная активность.

*Принципы планирования времени:*

- фиксация результатов вместо действия;
- установление временных норм;
- установление точного срока исполнения, в том числе путём согласования с участвующей стороной;
- установление приоритетов;
- избавление от спешности;
- делегирование дел;
- учёт «поглотителей» времени;
- выделение свободного времени;
- выделение времени для планирования и творчества.

Из предлагаемых принципов рекомендуется выделить пять наиболее важных для соблюдения на практике.

*Устранению причин нерационального использования временного ресурса* способствует знание и применение на практике принципа Парето и «Матрицы Эйзенхауэра», анализа АБВ.

*Временной принцип Парето:* небольшая доля причин, вкладываемых средств или прилагаемых усилий отвечает за большую долю результатов, получаемой продукции или заработанного вознаграждения (на получение 80 % результатов, достигаемых в работе, уходит 20 % всего затраченного времени; 20 % усилий дают 80 % результатов).

*Матрица Эйзенхауэра.* Все задачи, стоящие перед человеком, можно разделить на четыре группы:

- 1) срочные и важные;
- 2) несрочные, но важные;
- 3) срочные и неважные;
- 4) несрочные и неважные.

*Техника анализа АБВ* исходит из имеющегося опыта:

– важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15 % количества всех задач и дел, которыми занят руководитель; собственная значимость в выполнении функций (достижении целей) примерно 65 %;

– важные задачи (категория Б) составляют примерно 20 % общего количества всех задач и дел, которыми занят руководитель; собственная значимость в выполнении функций (достижении целей) тоже около 20 %;

– несущественные задачи (категория В) составляют примерно 65 % количества всех задач и дел, которыми занят руководитель; собственная значимость в выполнении функций (достижении целей) примерно 15 %.

## **Раздел 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ: СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

### **2.1. Формирование управленческой культуры образовательной организации**

**Цели:** научить исследовать управленческую культуру образовательного учреждения; сформировать знания о задачах, структуре и критериях управленческой культуры; совершенствовать представления о взаимосвязи управленческой культуры руководителя с другими компонентами культуры образовательной организации.

#### ***Порядок выполнения***

1. Проанализируйте взаимосвязи управленческой культуры руководителя с другими компонентами культуры образовательной организации: правовой, экономической, информационной, коммуникативной, культурой организации труда, личной культурой руководителя.
2. Оформите письменный отчёт.

#### ***Контрольные вопросы***

1. Расскажите про организацию как культурный феномен.
2. Какова структура управленческой культуры образовательной организации?
3. Какова роль руководителя в формировании и развитии управленческой культуры?

#### ***Список рекомендуемой литературы***

1. Васьков, М. А. Современные тенденции трансформации управленческой культуры крупных коммерческих организаций юга России в контексте региональной социокультурной специфики / М. А. Васьков // Вестник института социологии. – 2012. – № 2 (5). – С. 164 – 178.
2. Веденева, А. Н. Управленческая культура государственных и муниципальных служащих как условие эффективности муниципального управления [Электронный ресурс] / А. Н. Веденева, Т. Г. Чемерская // Современные научные исследования и инновации. – 2012. – № 2. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2012/02/7678> (дата обращения: 15.09.2023).

3. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учеб. и практикум для вузов / А. В. Колесников. – М. : Юрайт, 2024. – 167 с. – ISBN 978-5-534-02520-0.

4. Веснин, В. Р. Управление организационной культурой. Краткий конспект : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2019. – 144 с. – ISBN 978-5-392-28432-0.

## **2.2. Формирование и развитие организационной культуры**

**Цели:** научить исследовать организационную культуру образовательного учреждения; обеспечить условия для понимания миссии образовательного учреждения как основы развития его организационной культуры; сформировать представления о лидерских ролях руководителя образовательного учреждения и их значении в формировании и развитии организационной культуры.

### ***Порядок выполнения***

1. Проанализируйте миссии образовательных организаций (на примере учреждений СПО) и заполните таблицу (прил. 1, 2).

2. Выберите и обоснуйте миссию образовательного учреждения, которую вы считаете лучшей, по следующим критериям: оптимальность (полное и чёткое отражение трёх составляющих миссии), актуальность, привлекательность (прил. 3).

### ***Контрольные вопросы***

1. Каковы методы оценки организационной культуры?
2. Расскажите про миссию образовательного учреждения как основу развития его организационной культуры.
3. Какова роль руководителя в формировании и развитии организационной культуры?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учеб. пособие / О. Г. Тихомирова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 151 с. – ISBN 978-5-16-004534-4.

2. Балашов, А. П. Организационная культура : учеб. пособие / А. П. Балашов. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. – 278 с. – ISBN 978-5-9558-0475-0 (Вузовский учебник).

3. Морозова, Е. А. Организационная культура : учеб. пособие / Е. А. Морозова ; Кемер. гос. ун-т. – Кемерово, 2019. – 145 с. – ISBN 978-5-8353-2381-4.

4. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 624 с. – ISBN 978-5-003946-6.

### **2.3. Конкурентоспособность образовательной организации**

**Цели:** сформировать знания о конкурентоспособности и имидже образовательной организации, особенностях имиджа педагога; обеспечить условия для самодиагностики собственного имиджа и разработки правил формирования имиджа руководителя образовательной организации.

#### ***Порядок выполнения***

1. Обоснуйте причины низкой конкурентоспособности образовательной организации.

2. Выберите одну из предложенных тем и сделайте доклад в виде статьи или презентации: 1) понятие и типы имиджа; 2) имидж педагога; 3) формирование имиджа руководителя образовательной организации; 4) роль имиджа в управлении организацией (прил. 4).

#### ***Контрольные вопросы***

1. Что такое конкурентоспособность организации?
2. Каковы причины низкой конкурентоспособности организации?
3. Что такое имидж образовательной организации?

#### ***Список рекомендуемой литературы***

1. Фадеева, Е. И. Как управлять в новых условиях? Социально-психологические основания управления образовательными учреждениями / комплексами : метод. пособие / Е. И. Фадеева. – М. : Перспектива, 2014. – 174 с. – ISBN 978-5-98594-461-7.

2. Головачёв, А. С. Конкурентоспособность организации / А. С. Головачёв. – Минск : Вышэйш. шк., 2012 – 319 с. – ISBN 978-985-06-1862-7.

3. Подолякина, Е. В. Оценка конкурентоспособности организации : учеб. пособие / Е. В. Подолякина, Н. П. Советова ; Волог. гос. ун-т. – Вологда : Изд-во ВоГУ, 2015. – 171 с. – ISBN 978-5-87851-587-0.

4. Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. – М. : Университет «Синергия», 2019. – 192 с. – ISBN 978-5-4257-0322-4.

## **2.4. Коммуникативная культура руководителя организации**

**Цели:** сформировать знания о видах коммуникаций и формах делового общения; представления о внутренней коммуникационной системе образовательной организации; обеспечить условия для диагностики своих достоинств и ограничений как субъекта делового общения, а также разработки соответствующих ему направлений саморазвития; сформировать знания об алгоритме подготовки публичных выступлений и способах убеждения.

### ***Порядок выполнения***

1. Выберите одну из предложенных тем и сделайте доклад:  
1) виды и формы делового общения; 2) особенности подготовки и проведения бесед, переговоров и совещаний; 3) способы убеждения в деловом общении.

2. Разработайте методику подготовки собственного публичного выступления.

### ***Контрольные вопросы***

1. Каковы принципы создания внутренней коммуникационной системы образовательной организации?

2. Каковы этапы построения эффективной системы внутренних коммуникаций организации?

3. Каковы принципы делового общения?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. Коноплёва, Н. А. Психология делового общения : учеб. пособие / Н. А. Коноплёва. – М. : ФЛИНТА, 2013. – 408 с. – ISBN 978-5-9765-0118-8.

2. Кузнецов, И. Н. Деловое общение : учеб. пособие / И. Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К, 2017. – 524 с. – ISBN 978-5-394-02804-5.

3. Мальханова, И. А. Деловой общение : учеб. пособие для вузов / И. А. Мальханова. – М. : Академический Проект, 2020. – 246 с. – ISBN 978-5-8291-2767-1.

4. Психология конфликта в образовании : учеб. пособие / Н. Н. Сафукова [и др.]. – М. : Ульяновск : Изд-во Ульян. гос. пед. ун-та им. И. Н. Ульянова, 2018. – 95 с. – ISBN 978-5-86045-968-7.

### **2.5. Культура организации труда в образовательном учреждении**

***Цель:*** сформировать знания о кадровой политике образовательной организации, её видах, задачах и принципах; обеспечить условия для осознания значимости внешних и внутренних факторов, определяющих кадровую политику образовательной организации, освоения методов управления кадрами.

#### ***Порядок выполнения***

1. Проанализируйте проблемы изменений в организационной структуре образовательного учреждения в зависимости от внешних и внутренних факторов кадровой политики образовательной организации.

2. Оформите письменный отчёт.

#### ***Контрольные вопросы***

1. Каковы принципы формирования кадровой политики образовательной организации?

2. Каковы методы управления кадрами в образовательной организации?

3. Каковы задачи кадровой политики образовательной организации?

### ***Список рекомендуемой литературы***

1. Адлер, Ю. П. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Управление конфликтами – задача менеджмента : учеб. пособие / Ю. П. Адлер. – М. : Изд-во МИСиС, 2020. – 103 с. – ISBN 978-5-907226-62-3.

2. Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. – М. : Университет «Синергия», 2019. – 192 с. – ISBN 978-5-4257-0322-4.

3. Технологии управления развитием персонала : учебник / под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой. – М. : Проспект, 2016. – 408 с. – ISBN 978-5-392-19555-8.

4. Шаповалов, В. К. Консультирование по карьере : учеб. пособие / В. К. Шаповалов, О. В. Минкина. – М. : Академический Проект, 2020. – 282 с. – ISBN 978-5-8291-2877-7.

### **2.6. Самоменеджмент в культуре организации труда**

***Цель:*** обеспечить условия для осознания значимости самоменеджмента в трудовой деятельности, освоения умений грамотного целеполагания и планирования рабочего времени.

#### ***Порядок выполнения***

1. Охарактеризуйте значение постановки целей, определите факторы и методы эффективного использования временного ресурса.
2. Оформите письменный отчёт.

#### ***Контрольные вопросы***

1. Каковы основные компоненты самоменеджмента?
2. Что такое система управления рабочим временем?
3. Что такое самоменеджмент в деятельности менеджера образования?

### *Список рекомендуемой литературы*

1. Глухова, Е. С. Самоменеджмент : учеб.-практ. пособие / Е. С. Глухова, С. А. Козлова. – Томск : Изд. дом Нац. исслед. Том. гос. ун-та, 2017. – 60 с. – ISBN 978-5-94621-598-5.

2. Основы самоменеджмента : учеб. пособие / Д. В. Запорожец [и др.] ; Ставроп. гос. аграр. ун-т. – Ставрополь, 2018. – 120 с.

3. Спивак, В. А. Методология и стратегия самоменеджмента : монография / В. А. Спивак. – М. : Креативная экономика, 2018. – 342 с. – ISBN 978-5-91292-217-6.

4. Шарипов, Ф. В. Менеджмент общего и профессионального образования : учеб. пособие / Ф. В. Шарипов. – М. : Логос, 2019. – 432 с. – ISBN 978-5-98704-750-7.

## Раздел 3. САМОКОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ ЗНАНИЙ

### Вопросы по курсу

1. Организация как культурный феномен.
2. Управленческая культура и её задачи.
3. Взаимосвязь управленческой культуры руководителя с другими компонентами культуры организации.
4. Понятие и элементы организационной культуры.
5. Свойства и функции организационной культуры.
6. Типы организационной культуры и методы её оценки.
7. Роль руководителя в формировании и развитии организационной культуры.
8. Методические основы формирования и развития организационной культуры.
9. Понятие конкурентоспособности организации.
10. Причины низкой конкурентоспособности организации.
11. Имидж образовательной организации.
12. Понятие и типы имиджа.
13. Имидж педагога.
14. Основы формирования имиджа образовательной организации.
15. Понятие и виды коммуникаций.
16. Внутренняя коммуникационная система.
17. Принципы и формы делового общения.
18. Виды делового общения.
19. Особенности подготовки и проведения бесед и переговоров.
20. Методика проведения выступлений и совещаний.
21. Способы убеждения в деловом общении.
22. Правила кадровой политики.
23. Методы управления кадрами.
24. Проблемы изменений в организационной структуре.
25. Цели, методы и формы приёма на работу.
26. Подбор персонала для организации.
27. Методы и приёмы работы с кадрами по отбору и подготовке резерва.
28. Основные компоненты самоменеджмента.
29. Проблемы самоменеджмента.

30. Саморазвитие и управление временем.
31. Индивидуальные ценности в профессиональной стратегии.
32. Проблемы целеполагания в личной и профессиональной самореализации.
33. Роль статуса и лидерства в построении карьеры.
34. Основы формирования эффективной команды.
35. Управление конфликтом.
36. Неумение влиять на людей.
37. Неумение управлять конфликтами.
38. Низкая способность формировать коллектив.
39. Понятие корпоративного кодекса.
40. Кодексы профессиональной этики.
41. Кодексы корпоративного управления (поведения).
42. Этические корпоративные кодексы.
43. Этапы создания этического корпоративного кодекса.
44. Подходы к созданию этического корпоративного кодекса.
45. Принципы создания и внедрения этического корпоративного кодекса.
46. Критерии эффективности этического корпоративного кодекса.

## Тесты

### *Тест 1*

**1. К какому типу определения культуры относится культура как совокупность форм приобретённого поведения, возникающих в результате приспособления человека к окружающим условиям жизни?**

- 1) историческому;
- 2) нормативному;
- 3) психологическому;
- 4) генетическому.

**2. Исключите утверждения, дающие ограниченное представление о культуре.**

- 1) культура – это способ регулирования и реализации человеческой деятельности, особая сторона социальной жизни, обуславливающая поведение людей;
- 2) слово «культура» означает возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание;
- 3) культура – это материальный продукт деятельности людей;
- 4) культура – процесс созидания в сфере искусства;
- 5) культура – сложная многоуровневая система.

**3. Продолжите предложение. К задачам управленческой культуры не относится...**

- 1) диагностика важных для инновационной экономики личностно-деловых качеств работников;
- 2) выявление возможностей руководителя в формировании конкурентоспособного работника;
- 3) стимулирование профессионального саморазвития работников конкурирующих организаций;
- 4) определение направлений развития компонентов внешней среды.

**4. К какому компоненту управленческой культуры относятся усвоенные руководителем идеи и концепции управления, востребованные в процессе его реализации?**

- 1) аксиологическому;
- 2) технологическому;
- 3) личностно-творческому;
- 4) коммуникативному.

**5. К какой составляющей управленческой культуры руководителя относится способность определять возможные последствия реализации принятых решений в условиях ограниченности ресурсов, необходимости их эффективного использования?**

- 1) экономической;
- 2) коммуникативной;
- 3) культуре организации труда менеджера;
- 4) личной культуре руководителя.

**6. Что не относится к центральной категории в управленческой культуре?**

- 1) индивидуальные действия сотрудников;
- 2) область взаимодействия в системе управленческих коммуникаций;
- 3) обмен социальным опытом;
- 4) кадровая политика.

**7. Продолжите предложение. Организационная культура – это...**

1) регламентированные способы взаимоотношений организации с внешней средой и связи внутри организации между компонентами её системы;

2) набор приёмов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, имевших значение в прошлом и определявших тогда способы их поведения;

3) набор наиболее важных предположений, принимаемых руководством организации.

**8. Какая из общих составляющих организационной культуры отражает допустимость определённого поведения в организации?**

- 1) базовые предположения;
- 2) ценности;
- 3) символика;
- 4) задачи.

**9. Продолжите предложение. К особенностям субкультуры относится...**

- 1) функционирование в тесной взаимосвязи с доминирующей культурой;
- 2) служебное подчинение ценностям доминирующей культуры;
- 3) спонтанность возникновения;
- 4) приоритет личностных факторов в организационном поведении;
- 5) значимость роли лидера в формировании норм поведения.

**10. К какой сфере организационной культуры относятся философия, идеология и миссия организации, мировоззрение работников, организационные ценности, знаково-символическая составляющая (мифы, легенды, обряды, ритуалы, церемонии)?**

- 1) к духовной сфере;
- 2) социально-психологической сфере;
- 3) экономической сфере;
- 4) правовой сфере.

**11. Продолжите предложение. Эмоционально привлекательные для людей свойства процессов и явлений, объектов (вне и внутри организации), служащих образцами, ориентирами поведения, социально одобряемого выбора, – это...**

- 1) ценности;
- 2) миссия;
- 3) цели;
- 4) символы;
- 5) культура труда;
- 6) поведение и коммуникации.

**12. Какой аспект организационных ценностей отражают подавление инициативы, сотрудничество, невмешательство, гибкость и адаптация?**

- 1) предназначение образовательного учреждения;
- 2) власть;
- 3) отношение к людям;
- 4) стиль руководства.

**13. Продолжите предложение. К внутренним факторам, влияющим на миссию образовательной организации, относятся...**

- 1) убеждения педагогического коллектива;
- 2) система образовательного процесса учреждения;
- 3) состав учащихся и родителей;
- 4) традиции образовательной организации;
- 5) нормативные документы;
- 6) требования к разработке учебного плана и рабочих программ;
- 7) социальный заказ на качество образовательных услуг, оказываемых образовательным учреждением.

## **Тест 2**

**1. Продолжите предложение. К свойствам организационной культуры не относятся...**

- 1) структурность;
- 2) постоянство;
- 3) однородность;
- 4) разделяемость;
- 5) адаптивность;
- 6) уникальность.

**2. Какая функция организационной культуры способствует освоению норм поведения, взаимопониманию, взаимодействию, единству в анализе и оценке информации и деятельности?**

- 1) ценностно-образующая;
- 2) коммуникационная;
- 3) нормативно-регулирующая;
- 4) мотивирующая;
- 5) инновационная.

**3. Какой тип организационной культуры характеризуют доверительные отношения в педагогическом коллективе, благоприятный психологический климат, высокая сплочённость; преданность образовательной организации; гибкость решений внутри образовательной организации; забота и доброта в отношении педагогов, учащихся и их родителей?**

- 1) клановую;
- 2) иерархическую (бюрократическую);
- 3) рыночную;
- 4) адхократическую.

**4. Действительно ли конкурентоспособность в педагогической деятельности тормозит профессиональное саморазвитие?**

- 1) да;
- 2) нет.

**5. Продолжите предложение. К субъективно-личностным причинам низкой конкурентоспособности личности относятся...**

- 1) недостаток активности;
- 2) низкий самоконтроль;
- 3) низкая психическая устойчивость;
- 4) ограниченность мотивационно-смысловой сферы;
- 5) недостаток опыта;
- 6) недостаток инновационной активности;
- 7) неэффективный стиль деятельности.

**6. Продолжите предложение. К функциям имиджа относятся...**

- 1) ценностные;
- 2) технологические;
- 3) результативные;
- 4) мотивирующие.

**7. Каким аспектом имиджа образовательной организации является восприятие её общественностью, субъектами образовательного процесса, другими организациями?**

- 1) реальным имиджем;
- 2) ожидаемым имиджем;
- 3) работающим на результат имиджем.

**8. Продолжите предложение. Коммуникация – это...**

- 1) сбор и обработка необходимой информации;
- 2) способ получения информации, на основе которой руководитель принимает решение и организует его выполнение;
- 3) формирование идей, оформление мыслей по решению поставленных задач.

**9. К какому виду коммуникации относится деловой разговор между начальником учебно-методической части вуза и заведующим кафедрой?**

- 1) вертикальному;
- 2) горизонтальному;
- 3) диагональному.

**10. Какие функции выполняет внутренняя коммуникационная система?**

- 1) информативную, мотивационную, контрольную, экспрессивную;
- 2) мотивационную, информативную, регулирующую, экспрессивную;
- 3) экспрессивную, информативную, когнитивную, контрольную;
- 4) контрольную, мотивационную, информативную, побуждающую.

**11. Продолжите предложение. К принципам создания внутренней системы коммуникаций не относятся...**

- 1) простота и доступность сообщений;
- 2) стихийность обмена информацией;
- 3) закрытость коммуникаций;
- 4) выборочность охвата информацией подразделений;
- 5) достоверность и своевременность.

**12. К какому принципу делового общения относится проявление желания получить от собеседника полную информацию, понять его точку зрения, умение слушать?**

- 1) правдивость;
- 2) рациональность решения;
- 3) направленность на понимание партнёра;
- 4) концентрация внимания.

**13. Какой стиль деловых коммуникаций характеризует низкий уровень открытости при высоком уровне обратной связи?**

- 1) «открытие себя»;
- 2) «реализация себя»;
- 3) «защита себя»;
- 4) «уход в себя»;
- 5) «отстаивание себя».

**14. Какой вид кадровой политики характеризуется умением руководства образовательной организации прогнозировать её развитие, но отсутствием средств реализации данного процесса?**

- 1) пассивная;
- 2) реактивная;
- 3) превентивная;
- 4) активная.

**15. *Вставьте пропущенное слово.* Разработка технологии приёма педагогических кадров на работу, обучение и их расстановка с учётом внутренних нужд и личностных особенностей – это ... кадровой политики образовательной организации.**

- 1) цель;
- 2) задача;
- 3) принцип;
- 4) фактор.

### **Тест 3**

**1. Какой метод формирования кадрового состава организации, который стал эффективным в других организациях, заключается в подборе для конкретной организации проекта организационной структуры?**

- 1) аналитический;
- 2) прототипический;
- 3) технологический;
- 4) организационно-культурный.

**2. Какие аспекты не отражает профиль организационной культуры, построенный по методике К. Камерона и Р. Куинна?**

- 1) отношения между членами коллектива и руководителями;
- 2) мотивация;
- 3) новаторство;
- 4) ценности;
- 5) информация;
- 6) самоменеджмент.

**3. Какие составляющие выделяются в миссии образовательного учреждения?**

- 1) общая;
- 2) специфическая;
- 3) уникальная;
- 4) второстепенная;
- 5) предпочтительная.

**4. Какие управленческие умения лидера в большей степени проявляются в бюрократической организационной культуре (по К. Камерону и Р. Куинну)?**

- 1) управление системой контроля;
- 2) управление координацией;
- 3) управление межличностными отношениями;
- 4) управление непрерывным развитием.

**5. Продолжите предложение.** Лидер, ориентированный на людей и процессы, решение конфликтов, поиск консенсуса, вовлечение членов педколлектива в принятие решений и разрешение проблем, активно поощряющий открытость педагогов и их участие в общих делах, – это...

- 1) наставник;
- 2) соучастник;
- 3) координатор;
- 4) новатор;
- 5) инструктор.

**6. К какому слагаемому имиджа относится следующее описание:** «Определяет стилистику текста собеседника. Имеют значение интонация, выбор слов, построение фраз. Грамотность позволяет избегать отрицательных эмоций при общении»?

- 1) невербальное поведение;
- 2) этикет и манеры;
- 3) соответствие необходимому образу;
- 4) обаяние.

**7. Продолжите предложение.** К критериям оценки индивидуальной способности к обратной связи относятся...

- 1) ценность различий;
- 2) эмпатия;
- 3) наблюдательность;
- 4) направленность;
- 5) эмоциональность.

**8. Какой вид совещания представлен в следующем описании:** «В процессе такого совещания вырабатывается коллективное решение по комплексным вопросам, затрагивающим изменение функциональных задач звеньев структуры или их приспособление к новым направлениям деятельности организации. Это совещание посвящено, как правило, формированию общей программы, имеющей элементы стратегии и длительные сроки реализации»?

- 1) проблемное;
- 2) оперативное;
- 3) инструктивное.

**9. Продолжите предложение. Обмен мнениями для достижения какой-либо цели – это...**

- 1) переговоры;
- 2) деловая беседа;
- 3) служебное совещание.

**10. Как называется приём активизации внимания слушателей, характеризующийся использованием формулировок, которые «ломают» привычный, традиционный стиль изложения?**

- 1) драматизация;
- 2) экспрессия;
- 3) внесение элемента неформальности;
- 4) провокация.

**11. Какой кодекс регулирует отношения внутри соответствующего сообщества и предназначен в основном для лиц «свободных профессий»?**

- 1) профессиональный;
- 2) корпоративный.

**12. Что регулируют кодексы профессиональной этики?**

- 1) профессиональную деятельность лиц, работающих самостоятельно;
- 2) работающих по найму людей;
- 3) все варианты верны.

**13. Как называется метод убеждения, когда собеседника без комментариев знакомят с фактами и цифровыми данными, опровергающими его позицию и доказывающими правоту говорящего?**

- 1) фундаментальный метод;
- 2) метод двусторонней аргументации;
- 3) метод замедленного темпа;
- 4) метод извлечения выводов.

**14. Как называется метод убеждения, который чаще используют в тех случаях, когда необходимо критически рассмотреть позицию партнёра и показать её шаткость?**

- 1) метод сравнения;
- 2) метод замедленного темпа;
- 3) метод извлечения выводов;
- 4) метод положительных ответов.

**15. Как называется метод убеждения, при котором происходит одновременная концентрация внимания собеседника как на сильных, так и на слабых сторонах его позиции, особенно если последние преобладают, что создаёт основу для её пересмотра в целом?**

- 1) метод двусторонней аргументации;
- 2) метод замедленного темпа;
- 3) метод противоречий;
- 4) последовательное опровержение выводов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческую культуру в сфере образования признают важнейшим фактором эффективного управления персоналом, она 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 профессионально-личностных качеств и информационного обеспечения, позволяющих специалисту эффективно и творчески использовать накопленный опыт в форме технологий педагогического управления, и проявляется в своеобразии его профессионально-педагогического имиджа.

Имидж образовательной организации определяется его управленческим и педагогическим персоналом. Именно поэтому манера, стиль управленческого поведения руководителя, настойчивость, целеустремлённость и последовательность – важнейшие качества, которые необходимы для его профессиональной деятельности, создающей деловые отношения и определяющей их позитивную нацеленность.

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.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андреева, Л. Д. Управленческая культура как фактор развития творческого потенциала молодого педагога / Л. Д. Андреева // Актуальные проблемы современной науки. – 2016. – № 2 (28). – С. 64 – 65.

2. Антонова, Л. Н. Общественные организации и управляющие советы школ в образовании Подмосковья / Л. Н. Антонова // Вестник Московского государственного областного университета. – 2018. – № 4. – С. 1 – 9.

3. Богословский, В. И. Развитие системы государственно-общественного управления, практики общественной оценки деятельности школы / В. И. Богословский, Н. Ю. Конасова // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – 2019. – № 152. – С. 180 – 185.

4. Бондаренко, Н. А. Управленческая культура в свете нескольких подходов / Н. А. Бондаренко // Научные труды SWorld. – 2013. – Т. 16, № 3. – С. 90 – 91.

5. Бордовский, Г. А. Управление качеством образовательного процесса : монография / Г. А. Бордовский, А. А. Нестеров, С. Ю. Трапицын. – СПб. : Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2021. – 359 с. – ISBN 5-8064-0457-9.

6. Булаева, С. В. Система мирового образования: современные тенденции развития / С. В. Булаева, О. Н. Исаева. – Рязань, 2018. – 128 с. – ISBN 978-5-88006-737-4.

7. Бурганова, Л. А. Теория управления : учеб. пособие / Л. А. Бурганова. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 160 с. – ISBN 978-5-16-005576-3.

8. Василенко, Н. В. Управление образованием: институциональный подход : монография / Н. В. Василенко. – СПб. : НОУ Экспресс, 2009. – 300 с. – ISBN 978-5-9592-0090-9.

9. Волков, В. Н. Тенденции развития инновационной инфраструктуры системы общего образования в России / В. Н. Волков // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – 2020. – № 174. – С. 17 – 25.

10. Волков, В. Н. Кадровая политика общеобразовательного учреждения как основа достижения нового качества общего образования // Кадровая политика школы : сборник / сост. В. Н. Волков ; под ред. И. В. Гришиной ; С.-Петербург. АППО. – СПб., 2019. – С. 10 – 37. – ISBN 978-5-7434-0438-4.

11. Волков, В. Н. Определение концептуальности изменений в общем образовании как научная проблема / В. Н. Волков // Социология и право. – 2018. – № 4 (26). – С. 29 – 30.

12. Воронкова, И. Е. Наука управления: основные школы и подходы / И. Е. Воронкова // Экономическая среда. – 2019. – № 4 (14). – С. 93 – 97.

13. Гарькина, И. А. Системный подход к повышению качества образования / И. А. Гарькина, А. М. Данилов // Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова. – 2017. – № 4. – Т. 19. – С. 4 – 7.

14. Гарькина, И. А. Формальные методы при моделировании и идентификации организационных систем / И. А. Гарькина, А. М. Данилов, О. В. Волкова // Научное обозрение. Экономические науки. – 2014. – № 1. – С. 68 – 69.

15. Гельмс, А. В. Реформы системы образования в Российской Федерации: концептуальный замысел, практическая реализация, общественное восприятие (1991 – 1999 гг.) : автореф. дис. ... канд. ист. наук / Гельмс А. В. – М., 2019. – 20 с.

16. Георгизова, Е. В. Основы деятельности по управлению современной школой / Е. В. Георгизова, Н. В. Кокоева // Новая наука: Современное состояние и пути развития. – 2018. – № 6 – 2 (86). – С. 24 – 28.

17. Глазьев, С. Ю. Методология опережающего развития экономики: как решить поставленную Президентом России задачу рывка в экономическом развитии / С. Ю. Глазьев // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2019. – Т. 218. – № 4. – С. 124 – 132.

18. Горева, О. М. Управление системой образования в условиях повышения качества обучения [Электронный ресурс] / О. М. Горева, Л. Б. Осипова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17753> (дата обращения: 23.10.2023).

19. Горшков, М. К. Модернизация российского образования: проблемы и перспективы / М. К. Горшков. – М. : Центр социального прогнозирования, 2010. – 348 с. – ISBN 978-5-98201-038-4.

20. Грибоедова, Т. П. Содержание понятия и особенности реализации социального партнёрства в современном образовании // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – 2019. – № 68. – С. 50 – 60.

21. Грушевский, С. П. Сгущение учебной информации в профессиональном образовании : монография / С. П. Грушевский, А. А. Остапенко ; Кубан. гос. ун-т. – Краснодар, 2012. – 188 с. – ISBN 978-5-8209-0806-4.

22. Егоршин, А. П. Управление российским образованием / А. П. Егоршин. – М. : НИМБ, 2015. – 384 с. – ISBN 978-5-901335-48-2.

23. Зборовский, Г. Е. Социология управления / Г. Е. Зборовский, Н. Б. Костина. – М. : Гардарики, 2007. – 272 с. – ISBN 5-8297-0195-2.

24. Карпова, С. И. Управление общеобразовательной школой как фактор развития детской одаренности : автореф. дис. ... д-ра пед. наук / Карпова С. И. – М., 2019. – 45 с.

25. Ключева, Г. М. Управление образовательными системами : учеб.-метод. пособие для студентов пед. вузов / Г. М. Ключева. – Челябинск : Цицеро, 2014. – 108 с. – ISBN 978-5-91283-481-3.

26. Клячко, Т. Л. Образование в России: основные проблемы и возможные решения / Т. Л. Клячко. – М. : Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – 48 с. – ISBN 978-5-7749-0758-8.

27. Кнорринг, В. Теория, практика и искусство управления / В. Кнорринг. – М. : НОРМА-ИНФРА, 2001. – 583 с. – ISBN 5-89123-528-5.

28. Ковальчук, О. В. Модернизация и проблемы инновационного управления развитием образовательных систем / О. В. Ковальчук // Человек и образование. – 2018. – № 3 (36). – С. 92 – 97.

29. Корчинская, Т. И. Особенности управления современным учреждением образования: методы управления и виды управленческих функций / Т. И. Корчинская // Проблемы и перспективы развития экономики и управления. – Новосибирск : Априори, 2019. – С. 206 – 211.

30. Государственно-общественное управление образованием: от прецедентов к институту. Исследования и разработки : моногр. сб. / С. Г. Косарецкий [и др.] ; под общ. ред. С. Г. Косарецкого, Е. Н. Шимутиной. – М. : Вердана, 2010. – 371 с. – ISBN 5-901439-42-5.

31. Костылёва, С. Ю. Экономические отношения субъектов образовательного пространства в РФ / С. Ю. Костылёва // Вестник Тамбовского университета. Сер. Гуманитарные науки. – Тамбов, 2020. – № 5 (97). – С. 52 – 60.

32. Костылёва, С. Ю. Институт высшего образования в контексте экономического развития / С. Ю. Костылёва // Вопросы современ-

ной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. – 2019. – № 1 (45). – С. 148 – 154.

33. Кузнецова, Н. В. Роль навыков общения в управленческой культуре будущего специалиста / Н. В. Кузнецова // Социально-гуманитарное знание: традиции и инновации : сб. науч. ст. – М., 2015. – С. 47 – 51.

34. Ларионов, Г. В. Теоретические и методологические аспекты инновационного менеджмента в сфере управления персоналом / Г. В. Ларионов. – М. : Дашков и К, 2012. – 143 с. – ISBN 978-5-394-02152-7.

35. Медведева, Н. В. Инновационный подход к управлению системой образования / Н. В. Медведева // Материалы Ивановских чтений. – 2018. – Т. 1. – № 2. – С. 96 – 100.

36. Осипова, Л. Б. Повышение профессиональной компетентности педагогов в условиях введения ФГОС / Л. Б. Осипова // Научные исследования в сфере общественных наук: вызовы нового времени. – Екатеринбург, 2019. – С. 55 – 59.

37. Пиддэ, А. Л. Реформы образования в России : лекция / А. Л. Пиддэ. – М. : Изд-во РАГС, 2019. – 267 с.

38. Плахина, Л. Н. Проблема формирования управленческих качеств педагога / Л. Н. Плахина // Вестник учебно-методического объединения по профессионально-педагогическому образованию. – 2016. – Т. 1. – №. 1 (45). – С. 30 – 40.

39. Рогач, О. В. Экспертная оценка качества государственного управления сферой образовательных услуг в современной России / О. В. Рогач // Материалы Афанасьевских чтений. – 2013. – Т. 1. – № 11. – С. 215 – 218.

40. Рысбекова, С. Т. Информационные технологии в управлении современной школы / С. Т. Рысбекова, Т. З. Рысбеков // Знание. – 2018. – № 12-2 (29). – С. 87 – 90.

41. Султанова, Т. А. Сущностные особенности управления современной образовательной организацией / Т. А. Султанова, Е. В. Ткачёва // Молодой учёный. – 2019. – № 19. – С. 613 – 616.

42. Тавокин, Е. П. Управление – социальное управление – социология управления : учеб. пособие / Е. П. Тавокин. – М. : ЛИБРОКОМ, 2013. – 256 с. – ISBN 978-5-397-03921-5.

43. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд., испр. и доп. – СПб. : Питер, 2014. – 448 с. – ISBN 978-5-459-01083-1.

44. Кузнецов, И. Н. Деловое общение : учеб. пособие / И. Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К, 2017. – 524 с. – ISBN 978-5-394-02804-5.

45. Спивак, В. А. Методология и стратегия самоменеджмента : монография / В. А. Спивак. – М. : Креативная экономика, 2018. – 342 с. – ISBN 978-5-91292-217-6.

46. Шаповалов, В. К. Консультирование по карьере : учеб. пособие / В. К. Шаповалов, О. В. Минкина. – М. : Академический Проект, 2020. – 282 с. – ISBN 978-5-8291-2877-7.

47. Адлер, Ю. П. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Управление конфликтами – задача менеджмента : учеб. пособие / Ю. П. Адлер. – М. : Изд-во МИСиС, 2020. – 103 с. – ISBN 978-5-907226-62-3.

48. Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. – М. : Университет «Синергия», 2019. – ISBN 978-5-4257-0322-4.

49. Психология конфликта в образовании : учеб. пособие / Н. Н. Сафукова [и др.]. – М. ; Ульяновск : Изд-во Ульян. гос. пед. ун-та им. И. Н. Ульянова, 2018. – 95 с. – ISBN 978-5-86045-968-7.

50. Фадеева, Е. И. Как управлять в новых условиях? Социально-психологические основания управления образовательными учреждениями / комплексами : метод. пособие / Е. И. Фадеева. – М. : Перспектива, 2014. – 174 с. – ISBN 978-5-98594-461-7.

51. Головачёв, А. С. Конкурентоспособность организации / А. С. Головачёв. – Минск : Вышэйш. шк., 2012 – 319 с. – ISBN 978-985-06-1862-7.

52. Подолякина, Е. В. Оценка конкурентоспособности организации : учеб. пособие / Е. В. Подолякина, Н. П. Советова ; Волог. гос. ун-т. – Вологда : Изд-во ВоГУ, 2015. – 171 с. – ISBN 978-5-87851-587-0.

53. Васьков, М. А. Современные тенденции трансформации управленческой культуры крупных коммерческих организаций юга России в контексте региональной социокультурной специфики / М. А. Васьков // Вестник института социологии. – 2012. – № 2 (5). – С. 164 – 178.

54. Шарипов, Ф. В. Менеджмент общего и профессионального образования : учеб. пособие / Ф. В. Шарипов. – М. : Логос, 2019. – 432 с. – ISBN 978-5-98704-750-7.

### *Интернет-ресурсы*

1. Электронные материалы Координационного совета Всероссийского совещания по вопросам организации введения федеральных государственных образовательных стандартов общего образования (19 – 21 апреля 2011 года) [Электронный ресурс]. – URL: <https://minobraz.egov66.ru/site/section?id=1031> (дата обращения: 18.09.2023).

2. Федеральный закон от 29 дек. 2012 г. № 273 «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 18.09.2023).

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веденева, А. Н. Управленческая культура государственных и муниципальных служащих как условие эффективности муниципального управления [Электронный ресурс] / А. Н. Веденева, Т. Г. Чемерская // Современные научные исследования и инновации. – 2012. – № 2. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2012/02/7678> (дата обращения: 15.09.2023).
2. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учеб. и практикум для вузов / А. В. Колесников. – М. : Юрайт, 2024. – 167 с. – ISBN 978-5-534-02520-0.
3. Веснин, В. Р. Управление организационной культурой. Краткий конспект : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2019. – 144 с. – ISBN 978-5-392-28432-0.
4. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учеб. пособие / О. Г. Тихомирова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 151 с. – ISBN 978-5-16-004534-4.
5. Балашов, А. П. Организационная культура : учеб. пособие / А. П. Балашов. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. – 278 с. – ISBN 978-5-9558-0475-0 (Вузовский учебник).
6. Морозова, Е. А. Организационная культура : учеб. пособие / Е. А. Морозова ; Кемер. гос. ун-т. – Кемерово, 2019. – 145 с. – ISBN 978-5-8353-2381-4.
7. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 624 с. – ISBN 978-5-16-003946-6.
8. Коноплева, Н. А. Психология делового общения / Н. А. Коноплева. – М. : ФЛИНТА, 2019. – 408 с. – ISBN 978-5-9765-0118-8.
9. Мальханова, И. А. Деловое общение : учеб. пособие для вузов / И. А. Мальханова. – М. : Академический Проект, 2020. – 246 с. – ISBN 978-5-8291-2767-1.
10. Глухова, Е. С. Самоменеджмент : учеб.-практ. пособие / Е. С. Глухова, С. А. Козлова. – Томск : Изд. дом Нац. исслед. Том. гос. ун-та, 2017. – 60 с. – ISBN 978-5-94621-598-5.
11. Основы самоменеджмента : учеб. пособие / Д. В. Запорожец [и др.] ; Ставроп. гос. аграр. ун-т. – Ставрополь, 2018. – 120 с.
12. Технологии управления развитием персонала : учебник / под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой. – М. : Проспект, 2016. – 408 с. – ISBN 978-5-392-19555-8.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### *Приложение 1*

#### Анализ миссий образовательных организаций (на примере учреждений СПО)

№ п/п	Название образовательного учреждения	Миссия	Информация об ожиданиях учредителей, изменениях в системе образования	Информация об образовательных услугах как ответ на социальный запрос	Информация об отличительных особенностях педагогов и сотрудников
1	Ульяновский педагогический колледж № 4	Подготовка квалифицированных специалистов для новой российской школы в соответствии с лучшими традициями среднего профессионального образования Российской Федерации			
2	Краснодарский педагогический колледж № 2	Подготовка квалифицированного специалиста к самостоятельному выполнению видов профессиональной деятельности (в соответствии с ФГОС), конкурентоспособного на региональном рынке труда, готового к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности, со сформированными гражданскими качествами личности в соответствии с запросами и потребностями региональной экономики и социокультурной политики Краснодарского края			

*Продолжение*

№ п/п	Название образовательного учреждения	Миссия	Информация об ожиданиях учредителей, изменениях в системе образования	Информация об образовательных услугах как ответ на социальный запрос	Информация об отличительных особенностях педагогов и сотрудников
3	Канский педагогический колледж	Обеспечение высокого качества подготовки конкурентоспособных специалистов для новой школы инновационного типа и создание условий для расширения целевой аудитории потребителей образовательных услуг, удовлетворения их запросов и ожиданий			
4	ОГОБУ СПО Иркутский региональный колледж педагогического образования	Подготовка педагогов дополнительного образования, роль которых в свете президентской инициативы «Наша новая школа» принципиально изменяется			
5	Автономное учреждение среднего профессионального образования «Ханты-Мансийский технологический педагогический колледж»	Сохранение и приумножение духовных ценностей человечества в получении и распространении передовых знаний и информации, в опережающей подготовке специалистов педагогического, социально-культурного и технических профилей на основе интеграции учебного процесса с заинтересованными учреждениями и производством			

*Продолжение*

№ п/п	Название образовательного учреждения	Миссия	Информация об ожиданиях учредителей, изменениях в системе образования	Информация об образовательных услугах как ответ на социальный запрос	Информация об отличительных особенностях педагогов и сотрудников
6	КГБОУ СПО (ССУЗ) «Енисейский педагогический колледж»	Формирование творческого, успешного, высококвалифицированного специалиста, достойного гражданина России			
7	ГОУ СПО «Волгоградский социально-педагогический колледж»	Подготовка высококвалифицированных кадров нового поколения, владеющих навыками инновационной деятельности, способных быстро адаптироваться к постоянно меняющимся условиям социума, эффективно решать задачи профессиональной деятельности и обладающих высокими гражданскими и нравственными качествами			
8	Педагогический колледж № 1 им. Н. А. Некрасова Санкт-Петербурга	Качественная подготовка специалистов, работающих в системе образования: учителей, руководителей, воспитателей, психологов			

*Продолжение*

№ п/п	Название образовательного учреждения	Миссия	Информация об ожиданиях учредителей, изменениях в системе образования	Информация об образовательных услугах как ответ на социальный запрос	Информация об отличительных особенностях педагогов и сотрудников
9	БОУ СПО Вологодской области «Вологодский педагогический колледж»	Служение сохранению и развитию отечественного образования, культуры и науки, обеспечение качественного уровня освоения профессионального, гуманитарного и социально-экономического знания, создание условий для становления образованной, культурной и деятельной личности			
10	Соликамский педагогический колледж	Подготовка специалистов для педагогической и социальной сфер деятельности, отвечающих требованиям международного стандарта, на основе оптимального содержания профессионального образования, удовлетворения инди- видуальных потребностей и реали- зации возможностей всех субъектов образовательного пространства			

*Продолжение*

№ п/п	Название образовательного учреждения	Миссия	Информация об ожиданиях учредителей, изменениях в системе образования	Информация об образовательных услугах как ответ на социальный запрос	Информация об отличительных особенностях педагогов и сотрудников
11	ГАОУ СПО РК «Петрозаводский педагогический колледж»	Подготовка квалифицированного специалиста соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного на рынке труда, способного к эффективной работе по специальности, готового к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности			
12	Бугульминский профессионально-педагогический колледж	Сохраняя свои традиции и внедряя инновации, колледж является гарантом качественного профессионального образования, обеспечивающего возможность карьерного роста и достойного положения в обществе. 1. Оказание качественных услуг. 2. Содействие конкурентоспособности колледжа на рынке образовательных услуг. 3. Приобщение студентов колледжа к ЗОЖ			

*Продолжение*

№ п/п	Название образовательного учреждения	Миссия	Информация об ожиданиях учредителей, изменениях в системе образования	Информация об образовательных услугах как ответ на социальный запрос	Информация об отличительных особенностях педагогов и сотрудников
13	Педагогический колледж № 7 «Маросейка»	Обеспечение выхода на рынок образовательных услуг высококвалифицированного, конкурентоспособного специалиста в области дошкольного, музыкального и дополнительного образования; носителя гуманных идей в процессе развития, образования и воспитания ребёнка; способного выступать педагогом, консультантом, защитником прав и свобод ребёнка, родителей и семьи; владеющего эффективными лично-ориентированными технологиями образования и воспитания			
14	Тольяттинский социально-педагогический колледж	Подготовка специалиста нового типа, соответствующего европейским стандартам, и эффективная реализация нововведений в образовании			
15	ГОУ СПО «Туймазинский педагогический колледж»	Развитие степени соответствия трудового потенциала выпускника установленным требованиям общества, самого выпускника и работодателей в профессиональных, жизненных и гражданских компетенциях			

Окончание

№ п/п	Название образовательного учреждения	Миссия	Информация об ожиданиях учредителей, изменениях в системе образования	Информация об образовательных услугах как ответ на социальный запрос	Информация об отличительных особенностях педагогов и сотрудников
16	Тамбовский педагогический колледж	Обеспечение современного качественного образования посредством сохранения и приумножения научных, нравственных и культурных ценностей общества, способствующих социально-экономическому развитию региона			
17	ГОУ СПО «Чайковский профессионально-педагогический колледж» (ЧППК)	Содействие социализации молодёжи и обеспечение рынка труда юго-западной части Пермского края востребованными квалифицированными рабочими и специалистами			
18	Гуманитарно-педагогический колледж при Институте теологии и международных отношений (Республика Дагестан)	Формирование творческой личности конкурентоспособного специалиста, достойного гражданина России. Главные приоритеты колледжа – качество, информатизация, инновационные технологии в обучении. Основные качества выпускника колледжа – высокая квалификация и соответствие самым взыскательным требованиям работодателя			

Анализ миссий образовательных организаций (на примере учреждений СПО)

№ п/п	Название образовательного учреждения	Миссия	Информация об ожиданиях учредителей, изменениях в системе образования	Информация об образовательных услугах как ответ на социальный запрос	Информация об отличительных особенностях педагогов и сотрудников
1	Ульяновский педагогический колледж № 4	Подготовка квалифицированных специалистов для новой российской школы в соответствии с лучшими традициями среднего профессионального образования российской Федерации	Ульяновский педагогический колледж призван подготовить высококвалифицированных педагогов нового типа, что составляет миссию данной образовательной организации и отражается в образовательных услугах и мероприятиях, осуществляемых на базе колледжа. Колледж участвует в реализации регионального проекта «Цифровая образовательная среда» нацпроекта «Образование»	На базе колледжа регулярно проходят научно-практические конференции, семинары, фестивали разного уровня. Среди них: 1) областной научно-практический семинар «Культурно-историческое наследие региона: изучаем, сохраняем, приумножаем»; 2) Всероссийский фестиваль педагогического мастерства «Литература – духовно-нравственная основа России». Опыт научно-методической и инновационной деятельности колледжа представлялся: 1) на областном образовательном форуме-2015 «Регион развития: образовательный контекст»	В колледже собраны лучшие профессиональные педагоги для работы по современным методикам воспитания будущих учителей. На базе колледжа действует Школа тьюторов. Коллектив колледжа ведёт инновационную деятельность

*Продолжение*

№ п/п	Название образовательного учреждения	Миссия	Информация об ожиданиях учредителей, изменениях в системе образования	Информация об образовательных услугах как ответ на социальный запрос	Информация об отличительных особенностях педагогов и сотрудников
1	Ульяновский педагогический колледж № 4	Подготовка квалифицированных специалистов для новой российской школы в соответствии с лучшими традициями среднего профессионального образования Российской Федерации	является базовой профессиональной организацией, обеспечивающей поддержку региональной системы инклюзивного профессионального образования. Колледж вошёл в программу по созданию новых мест дополнительного образования в 2022 году в рамках реализации федерального проекта «Успех каждого ребёнка» нацпроекта «Образование». С 1 сентября 2022 года в колледже начала работу Школа гида-экскурсовода	2) в научно-методических изданиях разного уровня, в том числе в журналах «Учитель», «Специалист». Колледж организует курсы повышения квалификации по различным программам. В 2023 году это программы по организации воспитательной и коррекционной работы с детьми дошкольного возраста с нарушениями речи и ЗПР, современным подходам к организации дошкольного образования в соответствии с требованиями ФГОС. В соответствии с поручением президента России о старте на территории страны проекта ранней профориентации школьников «Билет в будущее» в колледже организована площадка проведения профессиональных проб для учащихся школ города Ульяновска по компетенции «Преподавание в младших классах»	С 1997 года коллектив колледжа участвует в выполнении научно-методических программ и проектов по проблемам совершенствования содержания и технологизации среднего профессионального образования педагогического профиля в рамках областной программы «Развитие инновационных процессов»

№ п/п	Название образова- тельного учреждения	Миссия	Информация об ожиданиях учредителей, изменениях в системе образования	Информация об образовательных услугах как ответ на социальный запрос	Информация об отличительных особенностях педагогов и сотрудников
2	Красно- дарский педагогиче- ский колледж	Подготовка квалифи- цированного специа- листа к самостоятель- ному выполнению ви- дов профессиональной деятельности (в соот- ветствии с ФГОС), конкурентоспособного на региональном рын- ке труда, готового к постоянному профес- сиональному росту, социальной и профес- сиональной мобильно- сти, со сформирован- ными гражданскими качествами личности в соответствии с запро- сами и потребностями региональной эконо- мики и социокультур- ной политики Красно- дарского края	Учредители Красно- дарского педагогиче- ского колледжа в полной мере отразили свои ожидания в мис- сии образовательного учреждения, а именно желание подготовить к профессиональной деятельности специа- листов в области пе- дагогики и препода- вания. Задачи колле- джа направлены на отработку системного подхода в подготовке будущего педагога, обеспечение качественной подго- товки профессиональ- но-компетентного специалиста	В колледже осуществля- ется реализация различ- ных основных образова- тельных программ. Нали- чие девяти видов образо- вательных программ обеспечивает возможность выбора профессии в соот- ветствии с запросами и потребностями регио- нальной экономики и со- циокультурной политики Краснодарского края. Все направления обучения в колледже имеют статус углублённой подготовки, что также позволит выпу- стить в связи с задачами миссии высококвалифи- цированных специали- стов, готовых к дальней- шему обучению и работе	Сайт педагогического учреждения в полной мере отражает информа- цию об отличительных особенностях педагогов и сотрудников педагогиче- ского колледжа. Нали- чие у всех педагогов вы- сокого уровня образова- ния и компетентности в своих сферах деятель- ности отражает задачи миссии образовательного учреждения. Выполнение требования миссии о подготовке квалифици- рованных специалистов к самостоятельной про- фессиональной деятель- ности обеспечивается вы- сокой образованностью и подготовкой педагогиче- ского персонала колледжа

№ п/п	Название образовательного учреждения	Миссия	Информация об ожиданиях учредителей, изменениях в системе образования	Информация об образовательных услугах как ответ на социальный запрос	Информация об отличительных особенностях педагогов и сотрудников
3	Канский педагогический колледж	Обеспечение высокого качества подготовки конкурентоспособных специалистов для новой школы инновационного типа и создание условий для расширения целевой аудитории потребителей образовательных услуг, удовлетворения их запросов и ожиданий	Канский педагогический колледж выполняет функцию по подготовке высококвалифицированных кадров для новой школы с изменившимися задачами обучения, а также создаёт условия, необходимые для расширения целевой аудитории потребителей образовательных услуг	<i>Приоритетные направления деятельности:</i> – информационно-методическое сопровождение введения ФГОС СПО по реализуемым специальностям; – управление качеством образования на уровне образовательного учреждения; – реализация современных технологий обучения, способствующих достижению профессиональных компетенций обучающихся; – развитие системы социального партнёрства; – реализация федеральных и краевых проектов и целевых программ	Реализация профессиональных образовательных программ среднего профессионального образования обеспечивается педагогическими работниками, имеющими высшее профессиональное образование, соответствующее профилю преподаваемых дисциплин (модуля). Все преподаватели, отвечающие за освоение обучающимися профессионального цикла, имеют опыт деятельности в организациях соответствующей профессиональной сферы. Преподаватели проходят повышение квалификации не реже одного раза в три года. В колледже используются разнообразные формы повышения квалификации: обучение на курсах повышения квалификации, участие в конференциях, выставках и конкурсах, предъявление результатов научно-методической работы в виде публикаций, обучение в аспирантуре

№ п/п	Название образовательного учреждения	Миссия	Информация об ожиданиях учредителей, изменениях в системе образования	Информация об образовательных услугах как ответ на социальный запрос	Информация об отличительных особенностях педагогов и сотрудников
4	КГБОУ СПО (ССУЗ) «Енисейский педагогический колледж»	Формирование творческого, успешного, высококвалифицированного специалиста, достойного гражданина России	На сегодняшний день колледж предлагает качественное образование, которое осуществляется на русском языке, внедряя новые специальности, специализации и системы обучения, развиваясь в соответствии с новыми требованиями	Научно-практические конференции, педагогические мастерские, творческие лаборатории, апробация новых технологий обучения и воспитания позволяют формировать грамотного, высокопрофессионального специалиста. Развитие молодёжных организаций и сообществ способствует созданию благоприятных условий для раскрытия и реализации творческого и профессионального потенциала молодёжи	Применение современных технологий обучения, опытно-экспериментальная деятельность преподавателей и студентов обеспечивают результативность работы колледжа, которому неизменно присущ дух творчества и педагогического поиска. В колледже преподают педагоги первой и высшей квалификационных категорий, почётные работники СПО, заслуженные педагоги Красноярского края, что позволяет подготовить высокообразованные педагогические кадры, обладающие высоким и стабильным качеством знаний и способностью к их практическому применению

№ п/п	Название образовательного учреждения	Миссия	Информация об ожиданиях учредителей, изменениях в системе образования	Информация об образовательных услугах как ответ на социальный запрос	Информация об отличительных особенностях педагогов и сотрудников
5	Педагогический колледж № 1 им. Н. А. Некрасова Санкт-Петербурга	Качественная подготовка специалистов, работающих в системе образования: учителей, руководителей, воспитателей, психологов	Колледж придерживается миссии обеспечения высококачественной подготовки специалистов, которые будут работать в системе образования. Основная цель колледжа – формирование кадровых резервов для учителей, руководителей, воспитателей и психологов, которые, в свою очередь, будут способствовать развитию образовательной сферы в стране. Колледж стремится обеспечить своих студентов необходимыми знаниями и навыками, чтобы они могли успешно применять их на практике и справляться с любыми вызовами, которые могут возникнуть в их профессиональной деятельности	Колледж – важное звено в системе образования. Он нацелен на формирование качественных кадров в области образования и воспитания. Благодаря своей миссии и подпрограммам колледж становится не только местом получения знаний, но и площадкой для формирования личностных качеств и гражданской позиции у студентов. Колледж стремится обеспечить доступность образования для всех желающих, для этого вводятся различные формы обучения, такие как дистанционное обучение и вечернее отделение, а также предоставляются социальные льготы и стипендии для нуждающихся студентов	Основная ценность колледжа – его педагогический коллектив, состоящий из высокопрофессиональных специалистов, среди которых есть заслуженные учителя, отличники народного просвещения, почётные работники системы профессионального образования, кандидаты наук и опытные специалисты-практики. Коллективу удалось сохранить преемственность поколений и следовать лучшим традициям колледжа

№ п/п	Название образовательного учреждения	Миссия	Информация об ожиданиях учредителей, изменениях в системе образования	Информация об образовательных услугах как ответ на социальный запрос	Информация об отличительных особенностях педагогов и сотрудников
5	Педагогический колледж № 1 им. Н. А. Некрасова Санкт-Петербурга	Качественная подготовка специалистов, работающих в системе образования: учителей, руководителей, воспитателей, психологов	Кроме того, колледж уделяет большое внимание развитию личностных качеств своих студентов, таких как ответственность, творческий подход к решению задач, коммуникабельность и другие, которые помогут им стать успешными специалистами в своей области	Колледж также активно сотрудничает с работодателями, что позволяет выпускникам получать высокооплачиваемые и перспективные рабочие места. Одна из подпрограмм колледжа – патриотическое и гражданское воспитание студентов. Колледж признает важность формирования у студентов гражданской позиции, патриотизма и ответственности перед своей страной. Для этого в рамках образовательных программ проводятся специальные курсы, лекции и семинары, посвящённые истории и культуре России, её государственной символике, основам права и гражданского общества. Также студенты активно участвуют в различных мероприятиях, посвящённых праздникам и традициям России, а также волонтерских проектах, направленных на помощь социально уязвимым слоям населения	В рамках программы развития колледжа значительно возросло количество работников, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам. Колледж также уделяет особое внимание развитию коммуникативной компетентности своих работников, проводя тренинги по различным темам, что позволяет повысить мотивацию и успешность педагогической деятельности

Обоснование миссии образовательного учреждения

№ п/п	Название образовательного учреждения	Миссия образовательного учреждения	Критерии оценивания		
			Оптимальность	Актуальность	Привлекательность
1	Ульяновский педагогический колледж № 4	Подготовка квалифицированных специалистов для новой российской школы в соответствии с лучшими традициями среднего профессионального образования Российской Федерации	Формулировка миссии колледжа содержит информацию об удовлетворяемой образовательным учреждением потребности общества (цель), о категории целевых групп потребителей, конкурентных преимуществах образовательного учреждения, качестве предоставляемых услуг. Однако обобщённость выражений, используемых в формулировке миссии колледжа, не позволяет в полной мере любому его сотруднику спрогнозировать последствия для её реализации от своих действий и принимаемых им решений и действовать самостоятельно	Миссия колледжа актуальна и соответствует современным требованиям и вызовам образования. Она учитывает изменения в обществе, технологический прогресс и потребности рынка труда, обеспечивая студентам актуальные и востребованные ЗУН	Формулировка миссии колледжа краткая и афористичная, привлекает внимание. В ней подчёркивается современность российской школы, особенности и новизна её работы, к которым предстоит подготовиться будущим педагогам в стенах колледжа, гарантируется качество образовательных услуг, а также акцентируется сохранение всего самого лучшего из прошлого системы СПО и его дополнение современными течениями, без которых не может быть развития

№ п/п	Название образова- тельного учрежде- ния	Миссия образовательного учреждения	Критерии оценивания		
			Оптимальность	Актуальность	Привлекательность
2	Красно- дарский педагоги- ческий колледж	Подготовка квалифи- цированного специали- ста к самостоятельному выполнению видов профессиональной дея- тельности (в соответ- ствии с ФГОС), конку- рентоспособного на ре- гиональном рынке тру- да, готового к постоян- ному профессиональ- ному росту, социальной и профессиональной мобильности, со сфор- мированными граждан- скими качествами лич- ности в соответствии с запросами и потреб- ностями региональной экономики и социо- культурной политики Краснодарского края	Главная задача педагогического колледжа выражена оптимально, в соот- ветствии с запросами времени и изме- нениями в системе образования, так как отражает в себе все стороны развития будущего педагога и сотрудника образо- вательной организа- ции, а также отмеча- ет подготовку в со- ответствии с ФГОС, что является наибо- лее оптимальным вариантом в системе образования Рос- сийской Федерации	Миссия данного учрежде- ния в полной мере отвеча- ет требованиям актуально- сти, в особенности для за- интересованных к поступ- лению в Краснодарский педагогический колледж. В наше время как никогда актуален запрос подготов- ки специалистов с высокой квалификацией, готовых к тяжёлой работе в области педагогике и преподава- ния. Актуальность миссии учреждения также под- тверждается необходимостью омолаживания кадров образовательных учреждений всех уровней подготовки	Миссия педагогическо- го колледжа привлека- тельна для поступаю- щих на обучение, так как предполагает обеспечение постоянно- го профессионального роста, социальной и профессиональной мобильности и не толь- ко формирование лич- ности в рабочем аспек- те, но и развитие базовых гражданских качеств личности

№ п/п	Название образова- тельного учрежде- ния	Миссия образовательного учреждения	Критерии оценивания		
			Оптимальность	Актуальность	Привлекательность
3	Канский педагогический колледж	Обеспечение высокого качества подготовки конкурентоспособных специалистов для новой школы инновационного типа и создание условий для расширения целевой аудитории потребителей образовательных услуг, удовлетворения их запросов и ожиданий	Оптимальность миссии объясняется тем, что в условиях создания новых инновационных школ необходимо выпускать кадры, которые смогут реализовывать образовательные программы в новых, изменившихся условиях обучения и соответствовать ожидаемым запросам потребителей образовательных услуг	Данная миссия актуальна, так как в современных школах необходимы специалисты, готовые работать в новых условиях, с новым оборудованием, а также удовлетворять запросам потребителей образовательных услуг	Привлекательность миссии обусловлена тем, что для новой школы инновационного типа требуются компетентные специалисты, которые будут удовлетворять новым потребностям потребителей образовательных услуг, а также способные к конкуренции

№ п/п	Название образова- тельного учрежде- ния	Миссия образовательного учреждения	Критерии оценивания		
			Оптимальность	Актуальность	Привлекательность
4	КГБОУ СПО (ССУЗ) «Енисей- ский педа- гогический колледж»	Формирование творческого, успешного, высококвалифи- цированного специалиста, достойного гражданина России	Енисейский педагогиче- ский колледж обеспечи- вает общество образо- ванными, талантливыми, высококультурными, квалифицированными педагогическими кадрами	В настоящее время колледж предоставляет обучающим- ся качественное образова- ние. В соответствии с новы- ми требованиями в Енисей- ском педагогическом колле- дже вводятся новые специ- альности, используются со- временные системы обуче- ния. Применение современ- ных технологий обучения, опытно-экспериментальная деятельность преподавате- лей и студентов обеспечи- вает эффективность работы колледжа, которому неиз- менно присущ дух творче- ства и педагогического поиска	Развитие молодёжных организаций и сообществ среди студентов способ- ствует созданию благоприятных условий для раскрытия и реали- зации творческого и профессионального по- тенциала молодёжи. Научно-практические конференции, педаго- гические мастерские, творческие лаборато- рии, апробация новых технологий обучения и воспитания позволяют формировать грамот- ного, высокопрофесси- онального специалиста

№ п/п	Название образовательного учреждения	Миссия образовательного учреждения	Критерии оценивания		
			Оптимальность	Актуальность	Привлекательность
5	Педагогический колледж № 1 им. Н. А. Некрасова Санкт-Петербурга	Качественная подготовка специалистов, работающих в системе образования: учителей, руководителей, воспитателей, психологов	Качественная подготовка специалистов, работающих в системе образования, является оптимальной миссией по следующим причинам: 1) образование – ключевой фактор развития общества. Качественное образование обеспечивает развитие экономики, науки, культуры и других сфер жизни; 2) специалисты, работающие в системе образования, имеют прямое влияние на формирование личности обучающихся. Они должны быть грамотными, компетентными и обладать педагогическим мастерством	Качественная подготовка специалистов, работающих в системе образования, является актуальной миссией по нескольким причинам: 1) образование – ключевой фактор развития общества. Квалифицированные специалисты, работающие в системе образования, могут существенно повысить качество образования и, следовательно, улучшить будущее общества; 2) качественное образование – гарантия успеха для каждого студента. Специалисты, работающие в системе образования, должны быть готовы к тому, чтобы помочь каждому студенту достичь своих целей и максимального потенциала	Качественная подготовка специалистов, работающих в системе образования, является привлекательной миссией по нескольким причинам: 1) образование – ключевой фактор развития общества и экономики. Квалифицированные специалисты в области образования могут повысить качество образования и, следовательно, улучшить жизнь людей; 2) работа в системе образования предоставляет возможность влиять на будущее поколение. Специалисты, работающие в этой области, могут оказывать влияние на развитие личности детей и молодёжи, помогая им стать успешными и счастливыми людьми; 3) работа в системе образования предоставляет возможность постоянного обучения и профессионального роста. Специалисты могут постоянно улучшать свои навыки и знания, что помогает им быть более эффективными и успешными в своей работе

№ п/п	Название образовательного учреждения	Миссия образовательного учреждения	Критерии оценивания		
			Оптимальность	Актуальность	Привлекательность
5	Педагогический колледж № 1 им. Н. А. Некрасова Санкт-Петербурга	Качественная подготовка специалистов, работающих в системе образования: учителей, руководителей, воспитателей, психологов	3) качественная подготовка специалистов в системе образования позволяет повысить уровень образования в стране и конкурентоспособность на мировом рынке труда; 4) специалисты, работающие в системе образования, должны быть готовы к изменениям в образовательной сфере, поэтому им необходимо постоянно повышать свою квалификацию и следить за новыми тенденциями; 5) качественная подготовка специалистов в системе образования – инвестиция в будущее общества, так как специалисты формируют будущее поколение, которое будет развивать страну в долгосрочной перспективе	3) специалисты, работающие в системе образования, играют важную роль в формировании мировоззрения и ценностей учеников. Качественная подготовка специалистов позволяет им эффективно передавать знания и формировать учеников как личностей; 4) специалисты, работающие в системе образования, должны быть готовы к изменениям и вызовам в сфере образования. Только квалифицированные специалисты могут адаптироваться к изменяющимся условиям и эффективно решать проблемы, связанные с образованием. Качественная подготовка специалистов, работающих в системе образования, является необходимой для обеспечения качественного образования и развития общества в целом	Качественная подготовка специалистов, работающих в системе образования, <i>не является привлекательной миссией</i> по нескольким причинам: 1) низкая оплата труда. В большинстве стран учителя зарабатывают меньше, чем специалисты в других отраслях; 2) недостаточное финансирование образования. Во многих странах финансирование образования недостаточно, что может привести к низкому качеству обучения и неудовлетворённости учителей; 3) низкий статус профессии. В некоторых странах учителя не получают достаточного уважения и признания своей работы; 4) высокий уровень ответственности. Учителя несут большую ответственность за будущее своих учеников и должны быть готовы к тому, что не все ученики будут успешными; 5) трудности в работе с детьми. Работа с детьми может быть сложной и требовать большого терпения

## Имидж преподавателя

Профессиональный имидж современного преподавателя – одна из актуальных педагогических проблем, решение которой свидетельствует о профессиональной компетентности и профессиональной культуре преподавателя. Внешний вид человека, его речь, манеры, культура общения и поведения создают индивидуальный образ личности и оказывают определённое (положительное или негативное) воздействие на окружающих. Термин «имидж» получил распространение во всем мире и прижился практически во всех языковых культурах. Этимологическое понятие имиджа восходит к французскому *image*, что означает «образ, представление, изображение».

Существует несколько подходов к исследованию имиджа. Мы рассматриваем имидж преподавателя с позиций педагогической риторики, основоположник которой – древнеримский философ-ритор Квинтилиан (42 – 118 гг. н. э.), писавший в своём сочинении «О воспитании оратора», что учителем может быть высокообразованный человек и только тот, кто любит детей, понимает и изучает их. Учитель должен быть сдержанным, тактичным, знать меру похвал и наказаний, являть собой пример нравственного поведения для учеников. Основная мысль в учении Квинтилиана заключается в следующем утверждении: «Прежде чем стать хорошим оратором, стань сначала хорошим человеком». Современный преподаватель не может не быть ритором, оратором, ибо он транслирует свои знания через свою речь, слово, речевое общение и поведение. В речи выражен весь человек: его нравственность, ум, чувства, отношение к собеседнику. Перефразируя мысль Квинтилиана, можно утверждать: «Прежде чем стать преподавателем, надо стать сначала хорошим человеком». На своем примере педагог воспитывает учащихся. Поэтому каждое слово педагога, его взгляд, жест, обращение к ученику – всё должно быть подчинено задаче воспитания человека высокой культуры. Культура педагогического общения складывается на основе многих известных условий, в том числе на умении вести гармонизирующий диалог с аудиторией, умении проявить свои лучшие качества: спокойствие, доброжелательность, обаяние, умение нравиться и умение вместе с

аудиторией приходиться к определённым выводам и решениям. Эталон строгости и недоступности не говорит о профессиональной культуре педагога. «Крик – это самый верный признак отсутствия культуры человеческих отношений» (В. А. Сухомлинский). Поэтому для каждого преподавателя важно иметь свою концепцию стиля поведения и свой профессиональный педагогический имидж. В педагогическом общении значимо воспитание собственным поведением, ибо внешность, улыбка, взгляд, речь, голос, позы, походка – все движения педагога – оказывают воспитательное воздействие. Вследствие этого надо всегда держать форму: любезность и приветливость, обаяние и забота должны быть стилем педагогического поведения.

Сегодня востребован демократический стиль общения – диалог равных собеседников. Движущая сила личности в воспитательном процессе состоит в том, что только личность может воспитать личность, только характером можно образовать характер. Как справедливо указывал К. Д. Ушинский, личность воспитателя значит всё в деле воспитания. К. Г. Юнг, известный психоаналитик XX века, подтверждает эту мысль: «Никто не в состоянии воспитать личность, если он сам не является личностью». Личность преподавателя создаёт в аудитории особую ауру, атмосферу, которая в зависимости от психологического склада и этико-эстетических установок индивида благоприятствует или не благоприятствует творческому общению, активному восприятию и пониманию.

Исследования, проведённые В. Н. Черепановой, показывают, что в списке десяти необходимых для педагога качеств сами учителя отводят современному имиджу лишь восьмое место. Учащиеся ставят имидж педагога на почётное второе место, формулируя тем самым свой социальный заказ, так как «Никто не может ничему научиться у человека, который не нравится» (Ксенофонт). Надо знать и помнить о том, что преподавателя всегда объективно оценивает только его аудитория: она «быстрее подмечает недостатки, чем достоинства» (Цицерон). И, если аудитория уважает и любит преподавателя, значит, есть за что. Поэтому положительный имидж очень важен для педагога, так как является одним из критериев его профессиональной пригодности.

В своё время Н. А. Добролюбов правильно заметил: «Учителями должны быть лучшие люди общества». Подобные мысли находим и в сборниках Древней Руси «Пчела», содержащих множество изречений

о житейской мудрости и добродетели, которые могут быть сегодня отнесены к правилам практической и педагогической риторики, например: «учить должно не столько “словом”, сколько личностью учителя и примером “доброго жития”, соответствием мудрых слов хорошим делам», «Уча, учи нравом, а не словом; кто словом мудр, а дела его несвершена, тот хром есть...» или «Учитель нравом да покорит ученика, а не словом». Слово «нрав» имело несколько значений и понималось как характер, душевные качества, внутреннее свойство человека, манеры общения, стиль поведения, образ жизни и т. д. Одна из составляющих имиджа – манеры и культура общения, т. е. то, как происходит взаимодействие с другими людьми. Именно в процессе общения складывается целостный образ человека. Риторика гласит: «Мы слушаем не речь, а человека, который говорит». Намного легче понять человека, да и вообще слушать, если у него хорошо поставлен голос. Он знает, где сделать паузу, где повысить или понизить голос, на что сделать акцент, как лучше выразить мысль». Педагог должен владеть собой и своим голосом. «Высокий» резкий голос раздражает, утомляет. Душевный мягкий голос располагает к диалогу. Платон неслучайно писал: «Говорить – это значит что-то делать и создавать». Педагог должен создать атмосферу доброго творческого сотрудничества, духовного общения, делать учащихся соучастниками творческого процесса познания, должен учить их мыслить. Аристотель в «Риторике» отмечал: «Речь слагается из трёх элементов: из самого оратора, из предмета, о котором он говорит, и из лица, к которому он обращается: оно-то и есть конечная цель всего». От речевой культуры педагога зависит эффективность умственного труда учащихся, рациональное использование времени на занятиях, эстетическое, нравственное и интеллектуальное воспитание и формирование общей речевой культуры. Преподаватель самой своей личностью, поведением и культурой общения должен способствовать развитию личности каждого учащегося, развитию её самосознания, мысли и речи, помня о том, что учащийся – это личность, субъект диалога культур, требующий к себе уважительного, достойного отношения. Ещё Сократ справедливо заметил: «Кто добр, тот и мудр», «учить может только тот, кто нравится ученику, к кому, как к магниту, тянутся студенты, к кому на занятия ходят с охотой, с кем всегда интересно». Ментальная модель сознания преподавателя – сделать учащегося лучше во всех отношениях.

Следовательно, формирование имиджа современного педагога складывается из формирования всей совокупности черт его личности: качеств характера, внешнего облика, внутренней культуры, умения общаться с аудиторией и общей культуры поведения. Современная риторическая личность преподавателя отражает отечественный педагогический идеал как целостный личностно-профессиональный феномен. Современный профессиональный имидж преподавателя – это образ обаятельного, интеллигентного, знающего, успешного и гармоничного человека, риторической личности, благотворно воздействующей на аудиторию и продуктивно с нею взаимодействующей.

### **Имидж социального педагога**

Имидж социального педагога – эмоционально окрашенный стереотип восприятия образа социального поведения в сознании воспитанников, коллег, социального окружения, в массовом сознании.

Оказание детям комплексной помощи в саморазвитии и самореализации в процессе социализации, защита ребёнка в его жизненном пространстве, создание условий для психологического комфорта и безопасности ребёнка, удовлетворение его потребностей с помощью комплексных механизмов предупреждения и преодоления негативных явлений в семье, школе, ближайшем окружении и других социумах, создание благоприятных условий для развития личности ребёнка (физического, социального, духовно-нравственного, интеллектуального) – всё это цель деятельности социального педагога.

В современной научной литературе существует большое количество определений понятия «имидж». На мой взгляд, наиболее подходящим является определение, предложенное социологом А. С. Шанатуловой: «Имидж – это некий синтетический образ, который складывается в сознании людей в отношении конкретного лица, организации или иного социального объекта, содержит в себе значительный объем эмоционально окрашенной информации об объекте восприятия и побуждает к определённому социальному поведению».

В представлениях учащихся, родителей и коллег социальный педагог с позитивным профессиональным имиджем выглядит успешным, личностно и социально значимым человеком и квалифицированным профессионалом. Именно благоприятный профессиональный

имидж помогает выстраивать социально адекватные профессиональные отношения, что является основой успешной социально-педагогической деятельности. Педагог Н. А. Глузман определяет «профессиональный имидж» как сложный социально-психологический и педагогический феномен, предусматривающий создание образа конкретной профессии, формирование общего впечатления о специалисте, которое производится на окружающих посредством восприятия его личностно-профессиональных качеств, манеры говорения и поведения, а также внешнего вида.

Под имиджем социального педагога понимают сумму позитивных образов работника, который имеет высокий уровень педагогической культуры, психологических и социальных компетенций, стремится к личностному и профессиональному самосовершенствованию, является в представлениях воспитанников, их родителей, своих коллег и общественности успешным, социально и личностно важным человеком и квалифицированным специалистом.

Имидж социального педагога имеет достаточно сложную структуру и может состоять из следующих элементов:

1) габитарный имидж, представляющий собой образ человека, который выстраивается на базе имиджформирующей информации о его внешнем виде;

2) овеществлённый имидж, под которым понимается образ специалиста, основанный на тех услугах, которые он предоставляет;

3) средовой имидж – образ, который создаётся на основе восприятия и оценки среды его обитания (кабинет, рабочий стол, порядок в документации);

4) вербальный имидж, связанный с образом, формирующимся на основе использования им вербальных и паравербальных средств (мика, жесты, интонация);

5) кинетический имидж – образ человека, возникающий на основе его кинетики (т. е. характерных для него движений или положения в пространстве).

Имидж социального педагога формируется в результате воздействия многочисленных факторов: объективных и субъективных, природных и общественных, внутренних и внешних, независимых и зависимых от воли и сознания специалиста. На формирование имиджа социального педагога могут влиять следующие факторы:

- имидж учреждения образования, в котором работает социальный педагог;
- специфические требования в сфере профессиональной деятельности социального педагога;
- знания и опыт, приобретённые в процессе учёбы и профессиональной деятельности; деловая репутация;
- уровень обслуживания клиентов и эффективность работы социального педагога;
- готовность социального педагога к профессиональному росту и самосовершенствованию; характер и темперамент специалиста;
- психологический фактор формирования имиджа;
- мировоззрение социального педагога;
- социальный фон, влияющий на восприятие социального педагога.

Н. А. Глузман при определении структуры имиджа социального педагога выделяет следующие компоненты:

- личностный (состоит из «Я-концепции» и самооценки, мотивов, ценностей личности, её мировоззрения, темперамента и характера);
- компетентностный (компетентность как высокая степень профессионализма включает в себя педагогические способности, комплексные знания, умения и навыки, профессиональные качества и самосовершенствование);
- коммуникативный (заключается в культуре вербального и невербального общения, что предполагает соблюдение культуры речи, этикета общения, владение основами ораторского искусства и культурой письменной речи);
- поведенческий (подразумевает высокий уровень культуры поведения и следование нормам этикета);
- визуальный (связан с гармонизацией внутреннего содержания и внешнего вида: быть приятным внешне, уметь презентовать себя, владеть искусством самовыражения, создавать позитивное впечатление о себе; к слагаемым этого компонента относятся: конституция и габитус (телосложение, рост, осанка, походка, выражение лица); средства, преобразующие естественное телосложение (одежда, обувь, причёска, макияж, аксессуары); личные атрибуты, повторяющие детали в образе социального педагога (его индивидуальный стиль).

При анализе ряда работ, посвящённых проблеме имиджа, стало ясно, что в современной научной литературе нет однозначных подходов в понимании сущности понятия «имидж социального педагога». Категорию «имидж социального педагога» авторы чаще всего связывают с индивидуальными и личностными характеристиками специалиста, необходимыми для выполнения профессиональной деятельности. Проанализировав этот подход, можно заключить, что под имиджем социального педагога понимают совокупность профессиональных образов специалиста, каждый из которых включает в себя внутренние и внешние, профессиональные и индивидуальные качества личности, способствующие эффективному построению социально-педагогического взаимодействия и достижению оптимального результата профессиональной деятельности.

*Учебное электронное издание*

ОРЛОВА Ирина Анатольевна

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебно-методическое пособие

Редактор Е. А. Платонова

Технический редактор Ш. Ш. Амирсейидов

Компьютерная верстка Л. В. Макаровой, А. Н. Герасина

Корректор Н. В. Пустовойтова

Выпускающий редактор А. А. Амирсейидова

**Системные требования:** Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10;  
Adobe Reader; дисковод CD-ROM.

**Тираж 9 экз.**

Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых  
Изд-во ВлГУ  
rio.vlgu@yandex.ru

Педагогический институт  
кафедра технологического и экономического образования  
orlnas@yandex.ru