

DOI: 10.17689/psy-2016.2.5

УДК 159.923

**Влияние управленческой компетентности руководителя на формирование  
организационной культуры профессиональной образовательной  
организации**

© 2016 Бадаева Ирина Михайловна\*,

\*заместитель директора по учебно-методической работе государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения Саратовской области «Дергачевский агропромышленный лицей», Саратовская область,  
[irinablisnez@yandex.ru](mailto:irinablisnez@yandex.ru)

*Аннотация.* В статье проводится комплексный анализ управленческой компетентности руководителя, уровня организационной культуры организации, а также исследуется их взаимосвязь, путем использования разнообразных методик.

*Ключевые слова:* управленческая компетентность, организационная культура, профессиональная образовательная организация.

**The Influence of the Head's Administrative Competence on the Formation of the  
Organizational Culture of the Educational Organization**

© 2016 Badaeva Irina Michailovna\*,

\*Deputy head for educational and methodical work of the state budgetary professional educational institution of the Saratov region "Dergachevsky agro Lyceum", Saratov region,  
[irinablisnez@yandex.ru](mailto:irinablisnez@yandex.ru)

*Annotation:* The article gives a comprehensive analysis of the administrative competence of the head, the level of organization of the organizational culture, and explores their relationship by using a variety of techniques.

*Keywords:* managerial competence, organizational culture, professional educational organization.

В настоящее время в профессиональные образовательные организации активно внедряются рыночные механизмы: дифференциация оплаты труда работников, самостоятельность организации в решении большинства финансовых и материальных проблем, самостоятельность в разработке учебно-методических комплексов образовательных программ. Руководители и педагоги оказались явно не готовы принять на себя в полной мере указанные полномочия. Постоянные изменения внешней среды приводят к нестабильности в коллективе, нервозности, конфликтам и апатии. Создание организационной культуры и управление – важная проблема руководителя.

Для описания организационной культуры используются разнообразные методы. Выбор метода зависит от позиции исследователя и его предпочтений в понимании природы организационной культуры. Количественные методы позволяют достаточно просто и быстро оценить качество организационной культуры. Качественные методы позволяют более глубоко интерпретировать результаты, выявить причинно-следственные связи. В исследовании организационной культуры лица использовались обе группы методов: анализ документов, полевое наблюдение, анкетирование, интервью.

На сегодняшний день проводилось небольшое количество исследований организационной культуры профессиональных образовательных организаций. Между тем, необходимость таких исследований возникает в связи с реформированием системы среднего профессионального образования.

Незрелость организационной культуры педагогов профессиональных образовательных организаций может оставить нерешенной проблему инновационного развития профессионального образования [3; 4].

Имеющийся диагностический инструментарий, описанный в научной литературе, ориентирован на исследование организационной культуры бизнес-

предприятий, поэтому результаты полученных исследований достаточно сложно интерпретировать.

Так как власть лидера исходит из общечеловеческих ценностей, разделяемых работниками организации [2], то мы в своем исследовании в качестве диагностического инструментария для определения лидерских качеств руководителя используем методику изучения профессиональной Я-концепции личности руководителя, предложенная О.Ю. Даниловой. Опросник состоит из пяти блоков и предполагает оценку руководителем утверждения применительно к себе с четырех разных точек зрения:

1) Я – реальное – то, каков я есть на самом деле; 2) Я – идеальное – то, каким я хотел бы быть в идеале; 3) Я – зеркальное – то, каким меня видят другие; 4) Я – нормативное – то, каким меня хотели бы видеть в идеале другие [1].

Исследование проводилось в государственном бюджетном профессиональном образовательном учреждении Саратовской области «Дергачевский агропромышленный лицей».

Руководитель образовательной организации оценивает свои лидерские качества достаточно высоко. Максимальными баллами отмечены такие качества как: готовность отстаивать свои убеждения, порядочность, надежность, умение держать слово, упорство, решительность, готовность помочь, оперативность передачи информации, знание перспектив развития отрасли. Самыми низкими баллами оценены руководителем следующие качества: скромность, общительность, умение планировать. Низкий уровень общительности руководителя подтверждают и его подчиненные при исследовании коммуникативной компетентности руководителя. Руководство лицея склонно решать насущные проблемы и текущие задачи, относясь к планированию как ненужному ритуалу, т.е. организация ориентирована на настоящее. Невозможность долгосрочного планирования вытекает из анализа внешней среды лицея, слишком изменчивы многие факторы внешней среды.

Изучение знания педагогическими работниками миссии, целей организации проводилось в форме интервью. В результате исследования выявлено, что с миссией организации и ее целями не знакомы 83% педагогов.

Имидж профессиональной образовательной организации выполняет решающую роль для обеспечения длительного существования организации на рынке образовательных услуг в условиях конкуренции и смены приоритетов, привлекательности организации для абитуриентов [6]. Имидж может изменяться в результате изменения поведения работников, получения клиентом новой информации или в результате длительного общения [5; 7; 8].

Клиентами профессиональной образовательной организации являются ее студенты. Для оценки изменения степени лояльности студентов к организации, конкурентных преимуществ и недостатков, разработана анкета для студентов, в которой используется принцип Р. Райхельда по расчету индекса чистой поддержки NPS. Студентов можно условно разделить на три группы:

1. Лояльные студенты (оценки 9-10 баллов), рекомендуют учебное заведение своим родственникам, знакомым и друзьям и выражают уверенность, что в повышении уровня развития в результате взаимодействия с учебным заведением.

2. Нейтральные студенты (оценки 7-8 баллов) выражают мнение, что получили от учебного заведения именно то, что ожидали, но при наличии возможности обучения в более конкурентоспособном учебном заведении, воспользовались бы ею.

3. Не лояльные студенты (6 баллов и ниже). Испытывают разочарования от учебного заведения и образовательного процесса.

Диагностика уровня организационной культуры с помощью инструмента ОКАІ на основе использования рамочной конструкции конкурирующих ценностей предполагает исследование организационной культуры по двум измерениям. Первое измерение по вертикали отделяет противоположные по смыслу критерии эффективности организации гибкость, дискретность и динамизм, от критериев стабильность, порядок и контроль. Второе измерение

по горизонтали отделяет критерии организационной культуры, ориентированной на внутреннюю интеграцию от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Образуется четыре квадранта – клан, адхократия, рынок, бюрократия (см. рис. 1):

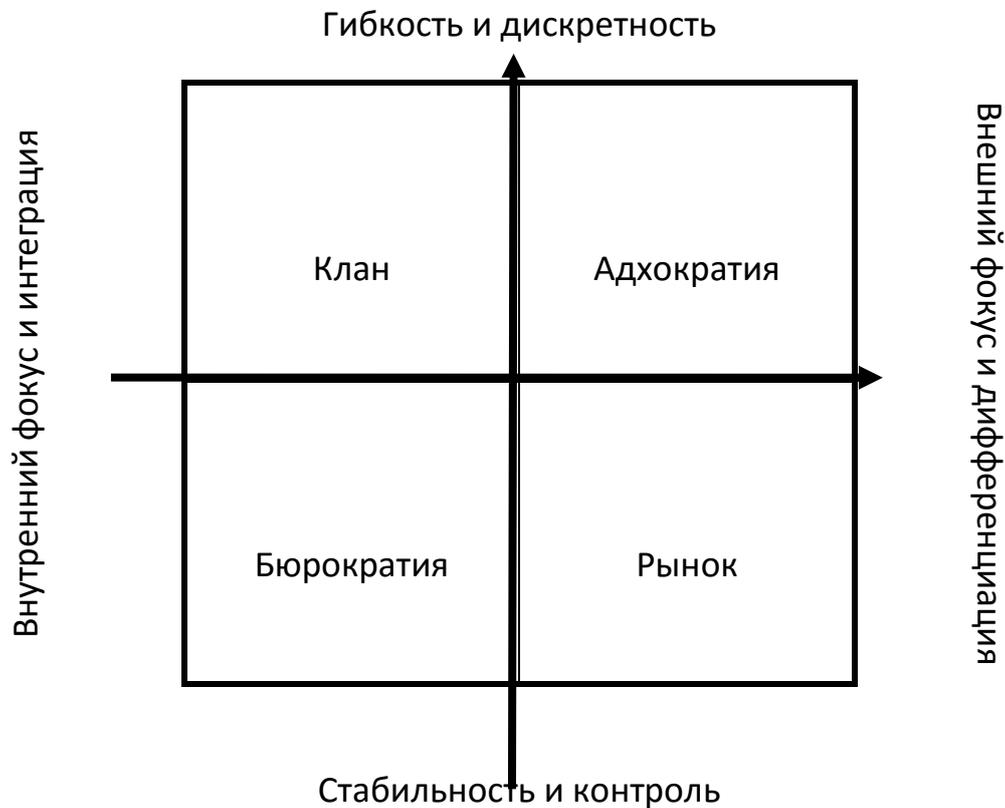


Рис. 1. Рамочная конструкции конкурирующих ценностей

В исследовании приняли участие основные работники лицея (14 человек) – преподаватели, имеющие идентичные права и обязанности и социальный статус.

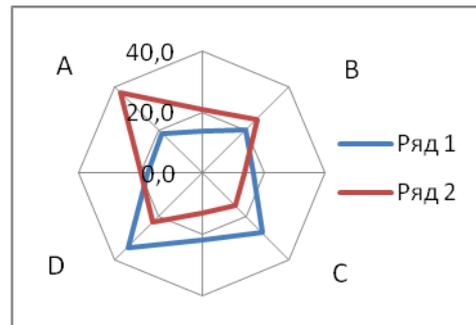
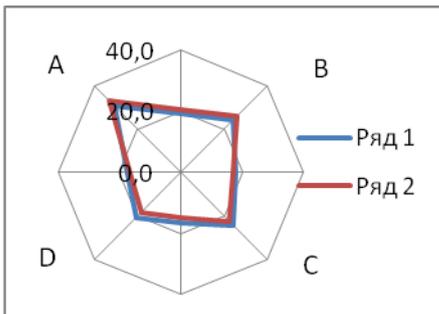
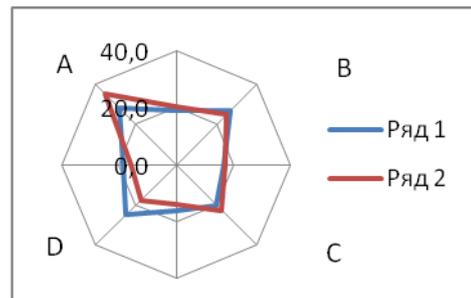
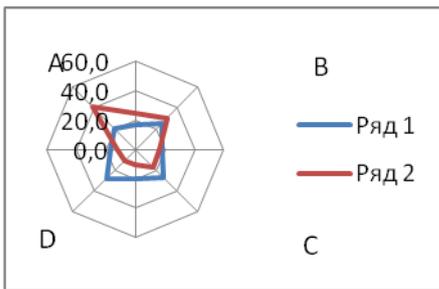
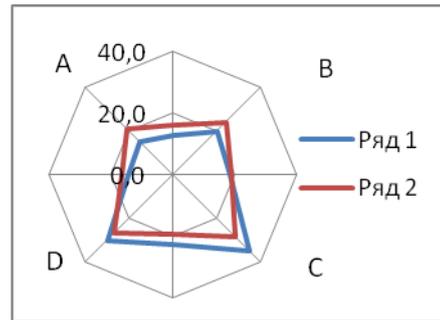
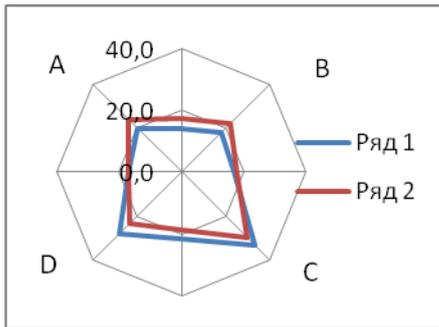
Характеристика выборки респондентов по категориям, возрастным и гендерным группам приведен в таблице 1.

Таблица 1. Характеристика выборки респондентов исследования по научным степеням, должностным, возрастным и гендерным характеристикам

Доктор наук	Кандида т наук	АУП	УВ П	Старше 60 лет	40-59 лет	Младш е 40	Муж.	Жен.
-------------	----------------	-----	------	---------------	-----------	------------	------	------

						лет		
5	13	1	7	1	30	3	3	31
14,7%	38,2%	2,9%	20,6%	2,9%	88,23%	8,8%	8,8%	91,17%

Проведенный выборочный сравнительный анализ профилей организационной культуры лица, представленные отдельными респондентами, показывает очень существенные различия в оценке организационной культуры (см. рис. 2).



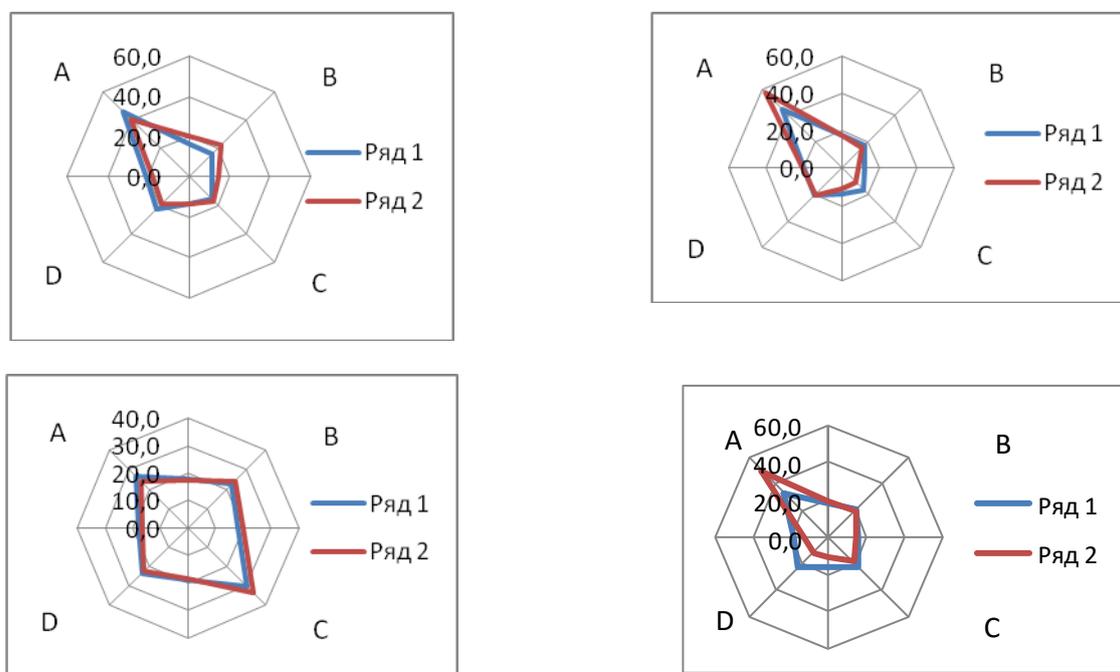


Рис. 2. Профили организационной культуры лица, представленные отдельными респондентами (ряд 1 – настоящий тип, ряд 2 – предпочтительный тип).

Концентрация оценки организационной культуры в разных квадрантах, а профилей организационной культуры, представленных отдельными респондентами, не имеющих ярко выраженного культурологического вектора, свидетельствует о низком уровне данного показателя.

Суммарный культурологический вектор, характеризующий организационную культуру лица в настоящем, имеет слабо выраженную направленность в сторону кланового типа организационной культуры (см. рис. 3)., т.е. работники воспринимают руководителя как воспитателя или наставника, сильны традиции и преданность коллективу. В то же время лицу свойственны признаки иерархической культуры с ориентацией на долгосрочность, гарантией занятости работников, формальные правила и процедуры определяют процессы в организации. Признаки рыночной культуры проявляются в лице в присутствии жесткости и ориентации на успехи и конкурентные преимущества. В меньшей степени представлена адхократическая культура, которая проявляется в творчестве, преданности

делу. В целом организация стремится к лидерским позициям на рынке образовательных услуг.

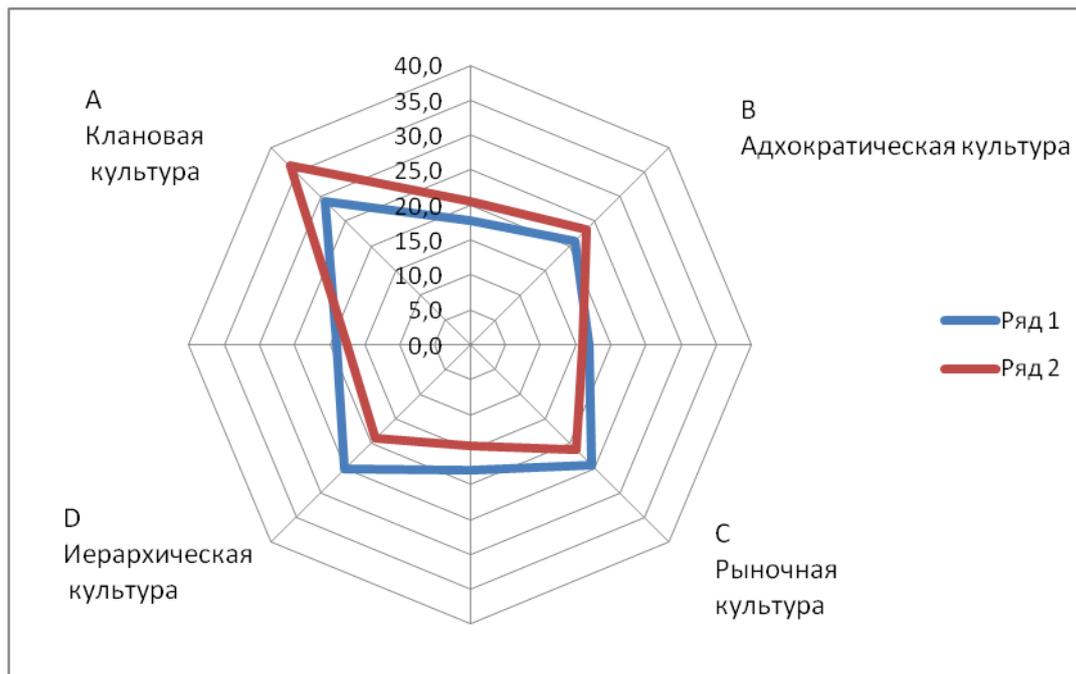
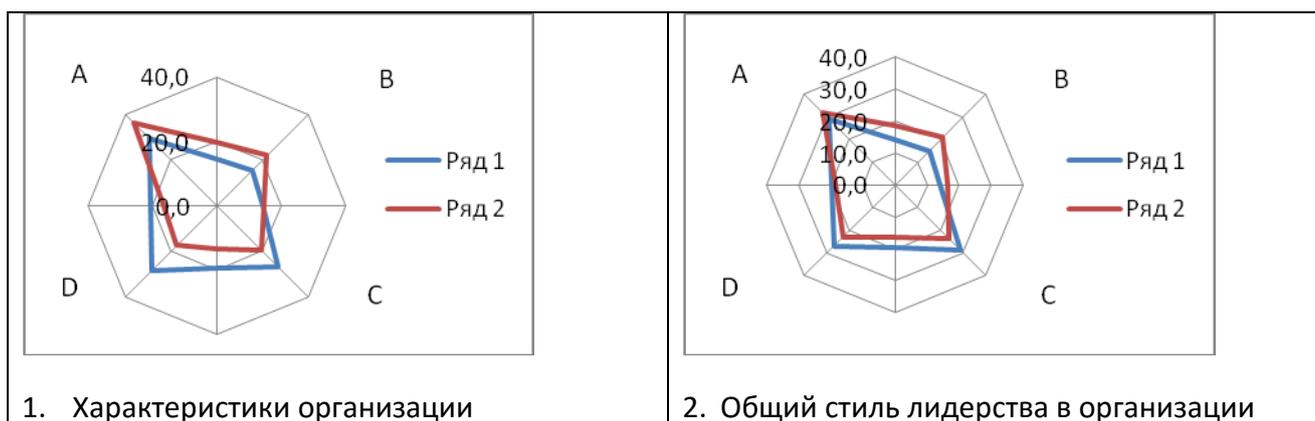


Рис. 3. Общий профиль организационной культуры лица (ряд 1 – настоящий тип, ряд 2 – предпочтительный тип).

В работе проведен анализ культурной согласованности различных аспектов организационной культуры. Культурная согласованность характерна для более высокопроизводительных организаций и предполагает четкие ориентиры в организации на одни и те же ценности и исключает несогласованность действий работников (см. рис. 4).



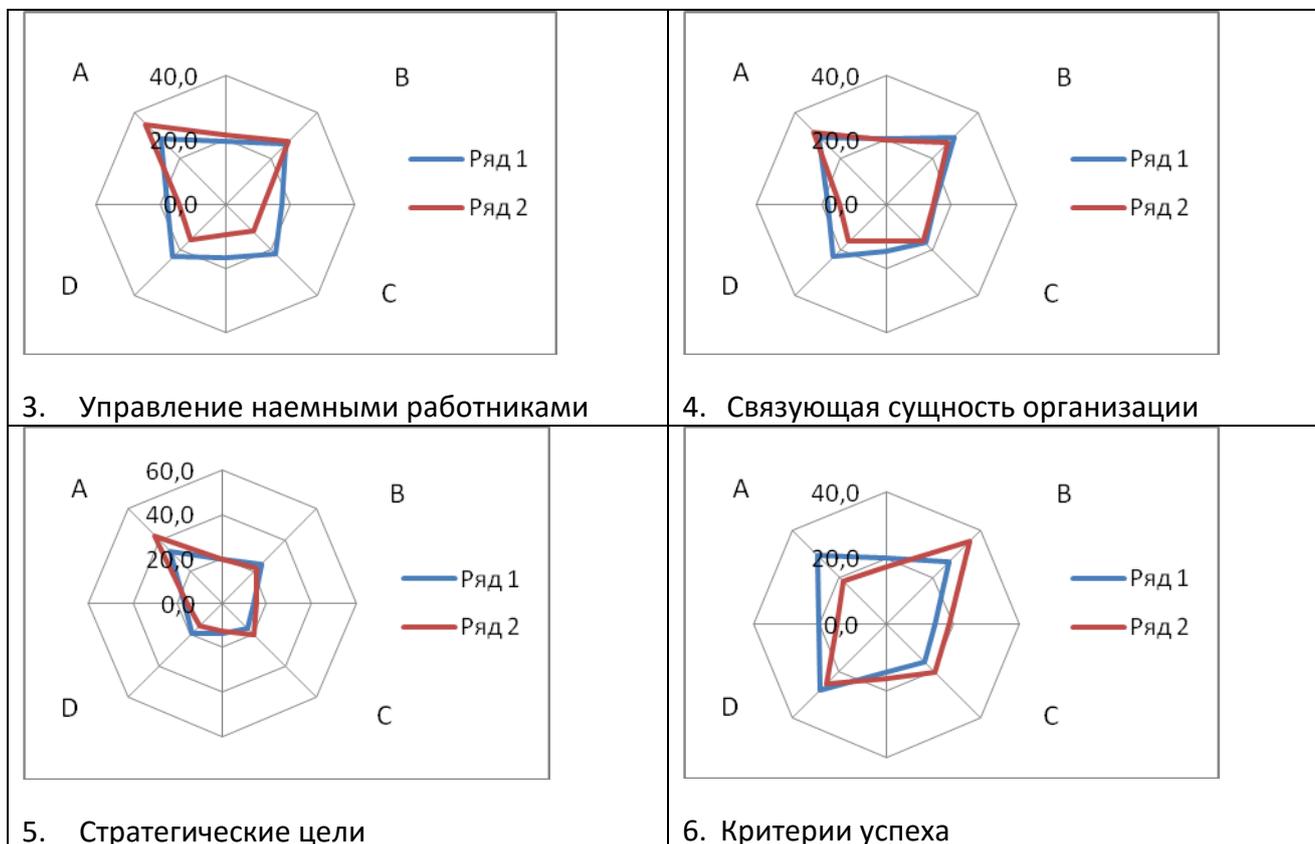


Рис. 4. Анализ культурной согласованности различных аспектов организационной культуры.

Наблюдаются значительная культурная несогласованность различных профилей организации. Максимальное отклонение 14,5 баллов в существующем типе организационной культуры наблюдается в оценках адхократического типа, если общий стиль лидерства в организации далек от адхократического типа (15 баллов), то связующая сущность организации (29,5 баллов) имеет характер адхократии (29,5 баллов) и клановости (29,5 баллов). По аспекту «критерии успеха» максимальный балл 29,5 в существующей культуре организации относится к иерархическому типу, а в предпочтительном типе максимальный балл 35,5 отдается клановости. Остальные аспекты организационной культуры имеют менее значительные отклонения от среднего значения.

Из выше изложенного можно сделать вывод, что организационная культура лица нуждается в изменениях, т.к. культурная несогласованность

создает постоянный дискомфорт для работников лицея. Работники по-разному видят успех в своей работе и пути его достижения, что недопустимо в учебно-воспитательном процессе, основанном на единстве требований.

Основой управленческой компетентности руководителя является уровень его коммуникативной культуры и качество коммуникаций в организации. С целью анализа эффективности коммуникаций в организации и коммуникативной компетентности ее руководителя, разработана анкета, составленная по типу полярных профилей, содержащая 45 факторов, оцениваемых по 7 балльной шкале. В исследовании приняли участие 18 респондентов, являющихся преподавателями организации. Оценка коммуникативной компетентности и эффективности коммуникаций в организации варьируется от 145 баллов до 263 баллов, средний балл – 208, что говорит о критическом состоянии коммуникаций в организации и уровня коммуникативной компетентности руководителя.

Из результатов исследования коммуникативной компетентности следует, что руководитель уделяет большое внимание созданию положительного имиджа организации, его авторитет в организации и за ее пределами достаточно высок. Руководитель стремится к получению новой информации, инициативен, умеет довести до подчиненного смысл поставленной задачи и необходимого результата. В то же время, руководитель не всегда понимает реакцию своих подчиненных, иногда проявляет несдержанность, неуважение, авторитаризм, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, успехами и неудачами, проблемами личного характера, часто бывает недоступен, не желает вмешиваться в конфликты. Его уровень эмпатии и общительности в коллективе, по оценке педагогов, невысок. Подчиненным достаточно сложно изменить точку зрения руководителя, даже в случае его неправоты. Указанные причины приводят к социальному напряжению внутри коллектива и конформному поведению подчиненных – сокрытию своего личного мнения, лицемерию и соглашательству.

Исследование показывает, что в лицее существует определенная система мотивации, которая включает в себя материальные и моральные стимулы. Критерии и показатели для определения размера стимулирующей выплаты разрабатывались без участия рядовых работников. Моральное поощрение имеет достаточно формальный характер и практически не является для работников стимулом более качественно осуществлять свою деятельность.

Коммуникативные качества руководителя во многом определяют качество организационной культуры лицея. Мнение подчиненных о таких качествах руководителя как сдержанность, тактичность и других морально – этических качествах сильно расходятся, что может говорить о наличии «недовольных» в коллективе.

Уровень эффективности коммуникаций в лицее недостаточно высок, что полностью согласуется с исследованием типа организационной культуры. Невысоко оцениваются педагогами восходящие коммуникации, свойственные предпринимательской культуре в типологии Р. Акоффа и методике по Ч. Хэнди, подчиненные не склонны делиться своими проблемами с руководителем. Это может быть связано с личностными качествами руководителя, а также с отсутствием адекватных мер по волнующим подчиненных проблемам. Принцип обратной связи характерен для социально-ориентированного управления и практически отсутствует в условиях административно-бюрократических методов управления. Социально-ориентированное управление предъявляет более высокие требования к коммуникативным качествам лидера. Взаимодействие между различными подразделениями в лицее налажено слабо. В тоже время, между педагогическими работниками лицея высока степень неформального общения, и время распространения информации достаточно небольшое, однако существуют и конфликты на почве личной неприязни, имеющие зачастую скрытый характер. Также педагоги лицея не в полной мере владеют информацией о распределении финансовых и материальных ресурсов.

Педагоги лицея достаточно часто становятся участниками рабочих групп по решению определенных учебно-воспитательных, методических задач. При этом группы не обладают полномочиями в распределении финансовых и материальных ресурсов.

Анализ организационной культуры лицея по методике Ч. Хэнди выявил серьезные различия между настоящим и предпочтительным типами организационной культуры. Существующая организационная культура базируется в основном на культуре власти и культуре роли. В равной степени представлены культура личности и задачи. Предпочтительный тип организационной культуры ориентирован, в большей степени, на задачу и культуру роли (см. рис. 5).

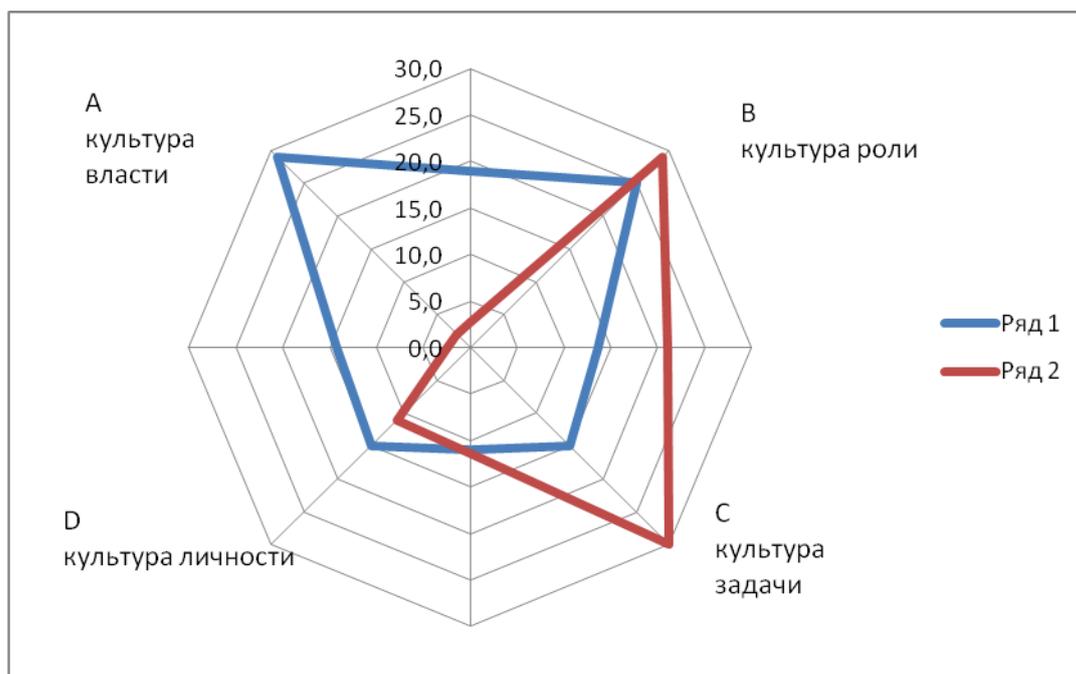


Рис. 5. Анализ организационной культуры лицея.

Таким образом, диагностика организационной культуры, проведенная с помощью методики ОКАИ на основе рамочной конструкции конкурирующих ценностей, методики Ч. Хэнди выявила несогласованность различных аспектов организационной культуры, значительный разброс в индивидуальных оценках типа организационной культуры разными преподавателями лицея.

Взаимоотношения в коллективе лица являются эмоционально нагруженными, специфическими, партикулярными, ориентированными скорее на индивида, чем на коллектив. Работе педагога в целом свойственны творчество и инновации, являющиеся характерными чертами индивидуалистической культуры. Данные факты позволяют сделать вывод о наличии в организации разногласий, которые могут выражаться в открытых конфликтах, лицемерии, некоторого застоя в работе, использовании устаревших технологий и невозможности выйти на более высокий уровень, что свидетельствует о низком уровне организационной культуры лица и необходимости его изменения.

Внутренние коммуникации организации, также являющиеся частью организационной культуры, оцениваются достаточно низко преподавателями и находятся на критическом уровне. Из результатов исследования организационной культуры и эффективности коммуникаций в организации следует, что руководитель придерживается в основном административно-бюрократического стиля управления. Организация находится в сложном экономическом положении и руководство занято решением задач финансово-материального характера. В организации присутствует жесткая иерархия и централизация власти, решения принимаются быстро, но не всегда эффективно. Руководитель организации направляет основные усилия на преодоление внешних угроз. В исследовании А.Н. Занковского выделяется 10 типов лидерства в зависимости от выраженности факторов «ориентации на людей», «ориентации на задачу» и культурно – ценностного содержания. Согласно проведенному исследованию руководитель лица является ярко выраженным патерналистом, ориентированным на результат. К людям относится неравноправно, не принимает возражений и воспринимает их как незрелых, нуждающихся в опеке, покровительстве.

Положительными элементами организационной культуры являются: направленность на успех, творческая обстановка, взаимопомощь, поддержка, ориентация на долгосрочную перспективу и гарантия занятости, предсказуемость процессов в организации, хороший микроклимат.

Результаты исследования позволяют сделать следующие выводы:

- управленческая компетентность руководителя образовательной организации является решающим аспектом в формировании ее организационной культуры и нуждается в повышении;
- слабость и рассогласованность уровня организационной культуры лица, серьезные различия между настоящим и предпочтительным типами организационной культуры, доминирование культуры власти (в типологии Ч. Хэнди) приводят к необходимости поиска путей реформирования организационной культуры.

### **Литература:**

1. Данилова О.Ю. Профессиональная Я-концепция личности руководителя (методика изучения) // Психологические науки, 2013. – № 3. – С. 75-79.
2. Ерофеева М.А., Коповая О.В. Гендерные девиации школьников. – Балашов: Издательство «Арья», 2007. – 132 с.
3. Ильковская И.М., Шанин С.В. Формирование медиакультуры педагога как необходимое условие обеспечения качества образования // Вестник Саратовского областного института развития образования. – 2015. – № 1. – С. 137-141.
4. Коповая О.В., Ерофеева М.А. Личностное самоопределение девиантных подростков: монография. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2008. – 112 с.
5. Коповой А.С. Изменение стратегий передачи и освоения знаний в условиях экспансивного развития информационного пространства // Вестник Саратовского областного института развития образования. – 2015. – №1. – С. 29-33.
6. Шалышкин С.В., Шанин С.В., Шацков П.А. Мониторинг качества профессионального образования. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2011. – 80 с.

7. Шанин С.В., Шехматов С.А. Роль системы дополнительного профессионального образования в построении единого информационного образовательного пространства // Профильная школа. – № 4. – 2015. – С. 23-27.

8. Шанин С.В., Коровин Р.В., Шехматов С.А. Информационно-образовательное пространство в процессе профессиональной подготовки военного специалиста к управленческой деятельности // Человеческий капитал. – 2015. – № 06(78). – С. 74-77.

#### References:

1. Danilova O.Yu. Professionalnaya Ya-kontsepsiya lichnosti rukovoditelya (metodika izucheniya) // Psihologicheskie nauki, 2013. – # 3. – S. 75-79.

2. Erofeeva M.A., Kopovaya O.V. Gendernyye devyatsii shkolnikov. – Balashov: Izdatelstvo «Arya», 2007. – 132 s.

3. Ilkovskaya I.M., Shanin S.V. Formirovanie mediakulturyi pedagoga kak neobhodimoe uslovie obespecheniya kachestva obrazovaniya // Vestnik Saratovskogo oblastnogo instituta razvitiya obrazovaniya. – 2015. – # 1. – S. 137-141.

4. Kopovaya O.V., Erofeeva M.A. Lichnostnoe samoopredelenie devyantsnykh podrostkov: monografiya. – Saratov: Izdatelskiy tsentr «Nauka», 2008. – 112 s.

5. Kopovoy A.S. Izmenenie strategiy peredachi i osvoeniya znaniy v usloviyah ekspansivnogo razvitiya informatsionnogo prostranstva // Vestnik Saratovskogo oblastnogo instituta razvitiya obrazovaniya. – 2015. – #1. – S. 29-33.

6. Shalyishkin S.V., Shanin S.V., Shatskov P.A. Monitoring kachestva professionalnogo obrazovaniya. – Saratov: Izdatelstvo «Saratovskiy istochnik», 2011. – 80 s.

7. Shanin S.V., Shehmatov S.A. Rol sistemyi dopolnitelnogo professionalnogo obrazovaniya v postroenii edinogo informatsionnogo obrazovatel'nogo prostranstva // Profilnaya shkola. – # 4. – 2015. – S. 23-27.

8. Shanin S.V., Korovin R.V., Shehmatov S.A. Informatsionno-obrazovatel'noe prostranstvo v protsesse professionalnoy podgotovki voennogo spetsialista k upravlencheskoy deyatel'nosti // Chelovecheskiy kapital. – 2015. – # 06(78). – S. 74-77.