

## Формирование основ управленческой культуры у магистрантов направления «Педагогическое образование»

Аркадий Б. Панькин <sup>1</sup>	connotation@mail.ru
Айбар Б. Мурзабеков <sup>1</sup>	aibar_alasha@mail.ru
Наталья А. Шагаева <sup>1</sup>	natalya-shagaeva@yandex.ru

<sup>1</sup> Калмыцкий Государственный университет имени Б.Б. Городовикова, ул. Пушкина, 11, г. Элиста, 358000, Россия

**Реферат.** В статье рассматриваются вопросы управленческой культуры, ее актуальности и формирования основ данной культуры у будущих руководителей образовательных учреждений. Изменения в жизни общества выявляют множество проблем. Большинство из них связано с поиском механизмов, повышающих эффективность регулирования социальных процессов, в том числе и управление ими. В условиях изменений, велика потребность в руководителе, способном осуществлять такое управление, которое направлено на согласование личностных ценностей и смыслов, прав и обязанностей членов коллектива, на гармонизацию отношений между участниками процесса. Раскрыто понятие «управленческая культура» и сделан литературный обзор по работам российских и зарубежных педагогов. По мнению авторов, управленческая деятельность требует специфических личностных качеств, так как управление всегда связано с людьми и может быть направлено как на самого себя, так и на другого человека или группу людей. В качестве исследовательской задачи авторы определили попытку оценить проблему формирования культуры управления среди магистрантов в качестве будущих руководителей образовательных учреждений. Описан опыт работы, направленный на развитие их рефлексивной сферы как основы управленческой культуры. При исследовании были использованы анкеты авторского и апробированного характера. Представлены диагностические материалы, а также подготовлена специальная анкета, связанная с определением уровня сформированности основ культуры управления у магистрантов педагогических направлений подготовки. Прослежена динамика работы с магистрантами и даны комментарий учитывая особенности направления обучения магистрантов. Так же был определен образ успешного руководителя с глазами магистрантов будущих руководителей образовательных учреждений.

**Ключевые слова:** культура управления, профессиональная культура, саморазвитие, образовательные учреждения, терминальные ценности, инструментальные ценности, ценностные ориентации, ответственность, успешный лидер, коммуникативные навыки

## Formation of the basics of management culture in masters – future leaders of educational institutions

Arkadii B. Pan'kin <sup>1</sup>	connotation@mail.ru
Aibar B. Murzabekov <sup>1</sup>	aibar_alasha@mail.ru
Natal'ya A. Shagaeva <sup>1</sup>	natalya-shagaeva@yandex.ru

<sup>1</sup> Kalmyk State University named after B. Gorodovikova, 11 Pushkina St., Elista, 358000, Russia

**Summary.** The article examines the issues of administrative culture, its relevance and formation of the foundations of this culture in future heads of educational institutions. Changes in the life of society reveal many problems. Most of them are connected with the search for mechanisms that increase the effectiveness of social processes regulation, including their management. In conditions of change, there is a great need for a leader capable of implementing such management, which is aimed at harmonizing personal values and meanings, rights and duties of team members, and harmonizing relations among the participants in the process. The notion of "management culture" is opened and a literary review on the work of Russian and foreign teachers is made. According to the authors, management activities require specific personal qualities, since management is always connected with people and can be directed both to oneself and to another person or group of people. As a research task, the authors defined an attempt to assess the problem of forming a management culture among undergraduates as future heads of educational institutions. Described work experience aimed at developing their reflective sphere as the basis of administrative culture. Authorship and approbated questionnaires were used during the research. Diagnostic materials are presented, as well as a special questionnaire related to determining the level of formation of the foundations of a management culture among undergraduates of pedagogical areas of training. The dynamics of work with undergraduates is traced and a comment is given, taking into account the peculiarities of the direction of master's training. The image of a successful leader with the eyes of undergraduates of future heads of educational institutions was also defined.

**Keywords:** culture of management, professional culture, self-development, educational institutions, terminal values, instrumental values, value orientations, responsibility, successful leader, communication skills

Для цитирования

Панькин А.Б., Мурзабеков А.Б., Шагаева Н.А. Формирование основ управленческой культуры у магистрантов направления «Педагогическое образование» // Вестник ВГУИТ. 2017. Т. 79. № 4. С. 244–252. doi:10.20914/2310-1202-2017-4-244-252

For citation

Pankin A.B., Murzabekov A.B., Shagaeva N.A. Formation of the basics of management culture in masters – future leaders of educational institutions. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2017. vol. 79. no. 4. pp. 244–252. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2017-4-244-252

### **Введение**

В условиях кардинально меняющегося мира, масштабных общественных реформ и модернизации управленческих структур особую актуальность приобретают качества личности руководителя, способного быть проводником таких изменений. Сегодня изменения и их инициация – это основной инвариант его деятельности и объективный управленческий факт. Говоря об изменениях в образовательной организации, нужно иметь в виду сложный набор разного рода систем, которые пугают своим разнообразием. Возникает вопрос о готовности будущих руководителей образовательных учреждений к работе с этими различными системами в условиях нестабильности, противоречивости, инновационных задач. Вопрос этот, очевидно, адресован, в первую очередь, высшей школе.

Существует достаточно богатый опыт подготовки менеджеров образования в вузах нашей страны. Эта подготовка ведется на разных уровнях и в разных формах. В основном, упор в разработке образовательных программ для будущих руководителей делается на формирование компетенций, на освоение функций. Но, как отмечается в исследованиях, по-прежнему остается неразрешенным противоречие между потребностью современных образовательных организаций в компетентных специалистах и эффективной практикой подготовки такого специалиста. На наш взгляд, в подготовке специалистов, чья профессиональная деятельность в будущем будет связана с управлением, важно обратить внимание не столько на их функциональные компетентности, сколько на их способность к формированию управленческой культуры. Невозможно обучить всему, что необходимо для успешного менеджмента, как говорится, на все случаи, но можно сформировать основы культуры руководителя, которые позволят находить оптимальные решения тех или иных проблем и осуществлять развивающее управление. Именно управленческая культура должна стать «содержательным ядром» образования будущих менеджеров.

Управление, как известно, является важнейшей формой социализации, организации, координации человеческого опыта на всех этапах человеческой истории. Именно культура является краеугольным камнем и оказывает непосредственное воздействие на все сферы деятельности любой организации. Возрастание роли культурного фактора в управлении одно из важнейших требований современной ситуации.

В зарубежных исследованиях G. Jago, I. Lapiņa, I. Kairiša, D. Aramina, K. Samuelsson, S. Lindblad, S. Strese, D.R. Adams, T.C. Flatten, M. Brettel, P. Thanomwan, P. Buncha, посвященных управленческой культуре, отмечается, что это понятие сложное, многоаспектное [1–5]. В исследованиях Л.Д. Андреевой, Н.В. Кузнецовой, В.В. Кузнецова, Н.В. Лизиной, Е.В. Павловой, А.Б. Панькина, К.Ю. Сидоровского, И.А. Чугуновой, Н.А. Чумака [6–15] управленческая культура рассматривается в соотношении с субъектом управления и с личностными характеристиками. Управленческая культура представлена как часть профессиональной культуры и отражает степень усвоения культурного опыта человечества [10]. Управленческая культура – это «интериоризированный социальный управленческий опыт», выраженный в управленческих знаниях, в опыте осуществления различных видов управленческой деятельности, а также это опыт ценностного отношения в процессе управленческого взаимодействия, предполагающий знания о нормах отношения и навыки в соблюдении этих норм. В.В. Кузнецов рассматривает управленческую культуру руководителя как целостную динамическую систему, которая представлена компонентами, характеризующими личность, общение и профессиональную деятельность [8]. Культура социального управления трактуется как совокупность ценностей, установок, убеждений, ориентаций и выражающих их символов, способов воздействия; именно это служит упорядочению управленческого опыта, регулированию поведения всех членов общества» [9]. Также управленческую культуру можно представить, как совокупность ценностей, взглядов, взаимоотношений, единых для всего профессионального коллектива, устанавливающих нормы их поведения [16].

Руководитель все время находится в центре социально-экономических преобразований и изменений, координирует, направляет, побуждает к деятельности и мотивирует труд членов коллектива. Особое значение имеет не только квалификационный уровень и выполнение функциональных обязанностей, но, главным образом, культура управления руководителя, для которой важна ценностная составляющая. Культура управления выступает как совокупность общей культуры, норм, поведения, ценностей, которые формируют отношение руководителя к окружающей действительности, к последствиям своей деятельности, и это требует его определенных личностных качеств, позволяющих осуществлять такую деятельность [11, с. 13].

Культура управления – это феномен, определяющий явления, которые не всегда могут лежать на поверхности. Разные авторы вносят свое понимание данного феномена, что позволяет увидеть эту самую глубину. Различным аспектам профессиональной культуры (культура делового общения, научно-исследовательская культура, педагогическая культура) руководителей образовательных учреждений посвящены исследования В.А. Сластенина, В.П. Каширина [12].

В своем исследовании мы определяем управленческую культуру как уровень мышления и свойство личности, обеспечивающие решение проблем и задач, которые возникают в процессе управления и в ситуациях, требующих управленческого воздействия с использованием знаний и учебного опыта, ценностей, способностей и наклонностей. Именно культура позволяет руководителю не только управлять системой организации, но, что очень важно, вдохновлять сотрудников, поддерживать их профессионально-личностное развитие, в трудной профессиональной ситуации. И с таких позиций управленческая деятельность предстает как работа с человеком.

В сфере образования остро стоят вопросы реализации культурологического подхода к оценке и анализу работы руководителя образовательных учреждений, его функций. От руководителя образовательного учреждения требуется комплекс управленческих знаний, умений и опыта, а также профессионально значимых личностных качеств лидерской и творческой направленности. Мастерство управления состоит в умении выбирать наиболее эффективные для данного конкретного момента времени и сложившихся обстоятельств методы управленческой деятельности. Помимо наличия у руководителя профессионального образования, особое значение имеет его способность к самосовершенствованию, самовоспитанию, к постоянному развитию общей культуры, культуры управления. В связи с этим возникает необходимость таких способов образования будущих руководителей, которые обеспечивают данную способность.

Среди основных компонентов управленческой культуры выделяют: 1) мировоззренческий: убеждения, интересы, предпочтения, ориентации руководителя; 2) аксиологический: ценности управленческого труда руководителя; 3) практический: характер взаимодействия руководителя с подчиненными, методы, формы планирования, организации, мотивации, контроля, управленческие приемы и технологии, уровень владения информационными технологиями,

документированием; 4) творческий: способности руководителя нестандартно подходить к вопросам планирования, организации, мотивации и контроля; 5) рефлексивно-проектировочный: способность мыслить рефлексивно и осуществлять самореализацию своих сущностных сил [8, с. 42–46].

Управленческая культура, как доказано в исследованиях, не может существовать вне человека, вне его личной, профессиональной культуры и его субъектности, вне коллектива, в котором он пребывает. И здесь на первый план выходит вопрос об осознании субъектом управления своего собственного мировоззрения, своих отношений, своего внутреннего мира и многочисленных внешних связей. В связи с этим необходимо в подготовке руководителей образовательных учреждений обращать внимание на такое содержание образования, которое позволяет, с одной стороны, изучать все многообразие внешних факторов и правленческих задач, с другой – всю многомерность собственной субъектной реальности и себя как носителя профессиональной культуры. Это содержание, в котором могут быть гармонично представлены все указанные выше компоненты – мировоззренческий, аксиологический, практический, творческий, рефлексивно-проектировочный.

В нашей работе с магистрантами – будущими руководителями образовательных организаций, которую мы ведем на базе Калмыцкого государственного университета, мы акцентируем внимание именно на эти компоненты. В разрабатываемом нами содержании такой работы включаются разнообразные материалы, кейсы, виды деятельности магистрантов, которые могли бы изучать специфику и все многообразие организационной культуры, с чем они впоследствии могут иметь дело. Организационную культуру в данном случае, мы рассматриваем как набор коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать его новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем.

Актуальным становится подготовка будущего руководителя в процессе базового профессионального образования, в рамках которого происходит формирование его общей культуры, интеллекта, мышления, способности к межличностному диалогу и профессиональной коммуникации, ценностной ориентации на са-

мореализацию и саморазвитие. Педагогическое содержание становления управленческой культуры в вузовском образовании обусловлено целями и задачами современного этапа развития общества и определяется нами как становление и развитие адаптивной личности, способной к активной преобразующей профессиональной деятельности. Нужны в этом случае, как показывают наши исследования, программы, имеющие многоуровневую структуру, включающие разные аспекты содержания образования и отражающие разные грани управленческой культуры магистрантов.

Мы в нашей работе с магистрантами опирались на Федеральный Государственный стандарт высшего профессионального образования, который дает возможность, в вариативную часть содержания образования, включать ряд профессиональных дисциплин, позволяющих осваивать навыки, знания и умения, формирующие основы управленческой культуры. Формирование данной культуры мы рассматриваем как педагогическую проблему в системе подготовки магистрантов по направлению «Педагогический менеджмент». Формирование основ управленческой культуры происходит средствами дисциплин профессионального цикла управленческого блока. Среди них: «Теория менеджмента (история управленческой мысли)», «Теория менеджмента (теория организации)», «Теория менеджмента (организационное поведение)».

Работа, которую мы проводим с магистрантами, включает диагностику сформированности у них основ культуры управления, которую мы рассматриваем на разных уровнях: мотивационно-ценностном – интерес к управленческой деятельности и принятие ценности управленческих знаний; когнитивном – знание основ управления; коммуникативном – способность к диалогу; деятельностно-практическом – участие в проектах; рефлексивно-управленческом – способность к рефлексии и управлению своим развитием. Данные компоненты были выделены нами на основе исследований проблем образования и формирования культуры личности с позиции компетентностного подхода [18, 20].

Нами подобраны и разработаны такие диагностические методики, которые не только позволяют проводить мониторинг результатов обученности будущих руководителей, но и являются обучающе-информационным материалом. Сами вопросы и ответы разных анкет и тестов выступают в качестве информации для коллективного обсуждения, которое способствует формированию управленческой культуры магистрантов.

Так, нами было проведено анкетирование магистрантов 2 курса, направлений «Химическое образование», «Педагогический менеджмент» и «Технологическое образование». И по результатам этого анкетирования была организована встреча студентов, которые уже в устной форме обсуждали свои ответы на вопросы. Это тот самый случай, когда «вопрос важнее ответа». Анкета, которая была предложена, направлена на выявление у магистрантов степени осознанности ими своих знаний, умений и возможностей, связанных с управленческой деятельностью.

В анкету входили следующие вопросы:

1. Насколько процентов вы хорошо информированы о возможных изменениях в законодательстве об образовании, составе правительства, о международных событиях и какое влияние все они могут оказать на вашу организационную деятельность?

- А. 50 %
- В. 75 %
- С. 1–10 %
- Д. 100 %

2. Как вы считаете, насколько у вас хорошо развита способность понимать чувства и реакцию других людей?

- А. Понимаю чувства и реакцию всех
- В. Понимаю чувства и реакцию не всех
- С. Никого не понимаю
- Д. Невступаю в контакты

3. Что является для вас серьезным препятствием в принятии решений?

- А. Страх разочарования
- В. Страх не правильности действий
- С. Обратная связь
- Д. У меня нет препятствий

4. Испытываете ли вы трудности в общении с людьми?

- А. Да, всегда
- В. Да, частично
- С. Нет, я хорошо вступаю в контакт
- Д. Нет, использую специальные возможности

5. Что вы предпринимаете при возникновении конфликтных ситуаций?

- А. Решаю самостоятельно
- В. Прибегаю к помощи знакомых
- С. Стараюсь обходить конфликтные ситуации

Д. Ссорюсь и защищая свои права, решаю в свою пользу

6. Чем вы занимаетесь, чтобы избавиться от ощущения напряженности, волнения, усталости?

- А. Сохраняю спокойствие
- В. Не стараюсь избавляться от таких ощущений
- С. Медитирую
- Д. Пью чай

7. Умеете ли вы проявлять инициативу?

- А. Да В. Нет С. Иногда Д. Не уверен в себе

8. Что более характерно для вас – активная или пассивная деятельность?

- А. Активность  
В. Пассивность  
С. Нейтральность  
Д. Спокойствие

9. Насколько вы сочетаете в своей деятельности теоретические и практические знания?

- А. Всегда  
В. Частично

С. Теоретические знания, которое я получил не пригодны к практике

Д. Нет условий применения в практике

10. Что вы предпринимаете для повышения уровня саморазвития?

- А. Читаю книги  
В. Общаюсь интеллигентней  
С. Стараюсь часто применять навыки развития  
Д. Не занимаюсь саморазвитием.

По итогам анкетирования были получены результаты, представленные в таблице 1.

Таблица 1.

Результаты анкетирования

Table 1.

The results of the survey

Варианты Options	Вопросы и ответы, %   Questions and answers, %									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	14,3	47,6	19,1		33,3	71,4	61,9	61,9	66,7	38,1
В	33,3	47,6	33,3	38,1	14,3				33,3	28,6
С		4,8		57,1	52,4	28,6	38,1	38,1		33,3
Д	52,4		47,6	4,8						

Анализ результатов анкетирования показал, что магистранты направления «Химическое образование» более склонные проявлять инициативу в любых начинаниях. По сравнению со студентами других направлений, они реже применяют теоретические знания в практике. Что касается результатов анкетирования магистрантов направления «Педагогический менеджмент», то многие отметили, что следят за изменениями в законодательстве и за международными событиями, что ведут более активный образ жизни и умеют находить компромисс в любых неожиданных ситуациях. Также многие ответили, что стараются часто применять навыки саморазвития и развивать коммуникативные навыки. Ответы магистрантов направления «Технологическое образование» были более разнообразны. Они дали разносторонние ответы на многие вопросы. Это объясняется тем, что они более творческие личности. Анализируя ответы, мы обращали внимание на способность магистрантов адекватно оценивать самих себя. Нам важно было в устной беседе уточнить, что они понимают под саморазвитием или коммуникативными навыками. Кроме того, мы обращали внимание на саму способность осуществлять рефлекссию – оценивать себя «со стороны».

Следует заметить, что наша работа не ограничивается диагностической стороной, и нам важно обращение к материалу анкет, чтобы организовать живые беседы. Вот на них-то и происходит столкновение мнений, более детальное прояснение понятий, более осознанное восприятие многих явлений. Работа с диагностическим материалом нами видится в качестве

одной из форм взаимодействия с магистрантами, которое развивает их рефлексивную сферу и, как следствие, степень осознанности. Без формирования рефлексивности и осознанности не может быть культуры, на что указывают исследования, касающиеся гуманитарного фактора образования. Речь о способности личности быть в диалоге с собой, анализировать свою субъективную реальность (внутренний мир), осознавать себя как субъекта сознания, общения и деятельности [18].

Нами был разработан адаптированный тест на основе методики М. Рокича [19] с учетом формирования необходимых качеств культуры руководителя. Магистрантам был задан вопрос «Какие ценностные ориентации по вашему мнению должны быть у современного руководителя образовательного учреждения?». М. Рокич различает два класса ценностей:

1) терминальные – убеждения в том, что конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;

2) инструментальные – убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации.

Испытуемым предлагалось проранжировать карточки с наименованием ценностей обозначенные «Т» (терминальные) или «И» (инструментальные).

Список «Терминальных ценностей»:

- активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни);
- жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом);

- здоровье (физическое и психическое);
- интересная работа;
- материально обеспеченная жизнь;
- общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);
- познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры);
- равенство (братство, равные возможности для всех);
- самостоятельность как независимость в суждениях и оценках;
- свобода как независимость в поступках и действиях;
- счастливая семейная жизнь;
- творчество;
- уверенность в себе;
- Список «Инструментальных ценностей»:
- аккуратность (чистоплотность), умение содержать в порядке вещи, порядок в делах;
- воспитанность (хорошие манеры);
- высокие запросы (высокие требования к жизни и высокие притязания);
- жизнерадостность (чувство юмора);
- исполнительность (дисциплинированность);
- независимость (способность действовать самостоятельно, решительно);
- непримиримость к недостаткам в себе и других;
- образованность (широта знаний, высокая общая культура);
- ответственность (чувство долга, умение держать свое слово);
- рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения);
- самоконтроль (сдержанность, самодисциплина);
- смелость в отстаивании своего мнения, взглядов;
- твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями);
- терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать другим их ошибки и заблуждения);
- широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки);
- честность (правдивость, искренность);
- эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе);
- чуткость (заботливость).

Карточки с наименованием ценностей предлагались общим набором в беспорядке, сначала «терминальные», затем «инструментальные».

Доминирующая направленность ценностных ориентаций четко фиксировалась как определенная жизненная позиция по критериям уровня вовлеченности, с одной стороны в сферу труда, а с другой – общей культуры руководителя. Анализ результатов исследования дал нам возможность оценить жизненные идеалы, иерархию жизненных целей, ценностей средств или представлений о нормах поведения, которые магистрант рассматривает в качестве эталона для культуры руководителя.

По результатам проведенного опроса, в блоке «Т» (терминальные ценности) 50 % опрошенных в первую очередь указали по очередности на жизненную мудрость и интересную работу. 30 % респондентов главной ценностью по очередности указывают здоровье, познание, как возможности расширения своего образования 20 % испытуемых на первое место ставят материально-обеспеченную жизнь, а дальше указали интересную работу. В блоке «И» (инструментальных ценностей) 55 % испытуемых указывают честность, ответственность и широту взглядов. 25 % – терпимость, эффективность в делах и воспитанность. А 20 % отмечают воспитанность, самоконтроль и твердую волю в любых начинаниях.

Полученные ответы могут быть ранжированы и можно на основе их представить картину ценностных ориентаций магистрантов. Но в нашем случае этого недостаточно, чтобы судить о сформированности их управленческой культуры. Мы здесь ищем возможности определить уровень осознанности будущих руководителей и заинтересованности в саморазвитии. Нам важна «постдиагностическая диагностика»: когда магистранты анализируют собственные ответы на вопросы и определяют степень заинтересованности в: будущей деятельности (профессии); собственном образовании; своей жизни (интерес к своим жизненным целям). И здесь можно говорить уже о новых формах работы с магистрантами. Встречи «за круглым столом», поводом для которых является обсуждение вопросов и ответов, касающихся деятельности руководителя образовательного учреждения, стали необходимой частью работы по формированию основ управленческой культуры.

Ответы магистрантов мы в нашей работе используем как повод и основу для диалога об управлении образовательной организацией, о различиях между менеджером и руководителем. Магистранты в подобных диалогах приходят к выводу, что менеджерские способности связаны с выбором в процессе управления организацией оптимальных вариантов из имеющихся альтернатив, а роль руководителя шире и его личность важна в целостном развитии систем, которыми он управляет. Они учатся примерять на себя личностные характеристики руководителя.

Важным аспектом работы с магистрантами мы считаем разные формы их публичных выступлений с последующим самоанализом. Например, стало уже традиционным проводить так называемые «Обращения к народу с речью Макнамары», которые будущие руководители делают, выходя «в люди»: перед хурулом (буддистский храм), на площади города. Магистранты учат эту речь наизусть и выступают перед прохожими. Эффект такой формы огромен.

Среди основных параметров, которые мы отслеживаем в ходе наблюдений за магистрантами во время всех видов работы с ними: интерес к занятиям, активность в обсуждении, проявление инициативы, участие в социальных проектах, культура речи, персонифицированность и авторство сообщений. Как показал наш опыт, количество магистрантов, которые начали проявлять данные качества, существенно увеличилось между первыми опросами и последующими (в интервале года), когда была проведена новая волна диагностико-обучающих методик.

Через год магистрантам, с которыми мы вели работу по формированию основ управленческой культуры, было предложено написать мини-сочинение (эссе) на темы: «Как я вижу образ успешного руководителя» и «Каким я вижу себя как руководителя образования». Многие из участвующих в эксперименте указали, что успешный руководитель должен быть общительным и держать дистанцию с подчиненными, быть добрым и в одном лице строгим, заботиться не только о себе, но и коллективе. В подавляющем большинстве работ было подробно описаны личностные качества руководителя. Подчеркивалось, что основная обязанность успешного руководителя – это научиться управлять

своим характером, эмоциями, словами и поступками. Объем и характер текстов, которые мы проанализировали, позволил нам сделать вывод о том, что магистранты более осознанно воспринимают себя в роли будущих руководителей образования. В текстах стало меньше общих фраз, штампованных суждений, встречаются примеры из личной жизни. Но главным показателем того, что у магистрантов отмечается динамика в области освоения основ управленческой культуры, является повышение их успеваемости, проявление лидерских качеств, а также участие в вузовских и региональных социальных проектах. Как показал анализ ответов, общения, поведения и продуктов деятельности магистрантов, увеличилось число тех, кто проявляет себя на деятельностно-практическом (проявление инициатив, участие в социальных проектах) и рефлексивно-управленческом уровнях (создание программа саморазвития).

### Заключение

Формирование основ культуры управления у магистрантов как будущих руководителей образовательных учреждений видится нам как сложный и многоаспектный процесс. Он включает в себя в качестве необходимой составляющей работу по развитию субъектности и рефлексивной сферы. Его эффективность зависит от создания среды, в которой у будущих менеджеров есть возможность проявлять свои управленческие умения, анализировать себя как субъекта управленческих действий и участвовать в проектных делах. В связи с этим возрастает важность исследований, позволяющих уточнить особенности формирования управленческой культуры с позиций гуманитарно-антропологического подхода и междисциплинарного знания, учитывающих всю многомерность человеческой реальности.

### ЛИТЕРАТУРА

- 1 Jago G. A contrarian view: Culture and participative management // *European Management Journal*. 2017. V. 35. № 5. P. 645–650.
- 2 Lapiņa I., Kairiša I., Aramina D. Role of Organizational Culture in the Quality Management of University // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015. V. 213. P. 770–774.
- 3 Samuelsson K., Lindblad S. School management, cultures of teaching and student outcomes: Comparing the cases of Finland and Sweden // *Teaching and Teacher Education*. 2015. V. 49. P. 168–177.
- 4 Strese S., Adams D.R., Flatten T.C., Brettel M. Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management // *International Business Review*. 2016. V. 25. № 5. P. 1149–1168.
- 5 Thanomwan P., Buncha P. Relationship between Organization Culture and Sufficiency School Management // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. V. 116. P. 796–801.

- 6 Андреева Л.Д. Психолого-педагогическое сопровождение молодого учителя в управленческой культуре // *Успехи современного естествознания*. 2011. № 1. С. 170–172.

- 7 Кузнецова Н.В. Роль навыков общения в управленческой культуре будущего специалиста // *Социально-гуманитарное знание: традиции и инновации: сборник научных статей. кафедра социальной работы и социального права Российского государственного социального университета*. 2015. С. 47–51.

- 8 Кузнецов В.В., Орловская О.В. Управленческая культура руководителя: управление в постиндустриальном обществе. М.: Эвес, 2013. 177 с.

- 9 Лизина Н.В. Управленческая культура как качественный показатель управленческой деятельности. URL: [http://elibrary.ru/elib/books/Files/pv2006\\_01/pdf/231lizina.pdf](http://elibrary.ru/elib/books/Files/pv2006_01/pdf/231lizina.pdf)

- 10 Павлова Е.В. Управленческая культура: состояние, проблемы, перспективы развития // *Идеи и идеалы*. 2016. Т. 2. № 1 (27). С. 146–152.

11 Панькин А.Б. Суггестивное управление. Элиста: Изд-во Калм.ун-та, 2013. 119 с.

12 Слостенин В.А., Каширин В.П. Психология и педагогика. М., 2015.

13 Сидоровский К.Ю. Организационно-управленческие способности менеджера как фактор влияния на культуру организации // Вестник МГУКИ. 2012. № 4 (48). С. 222–225.

14 Чугунова И.А. Педагогическая креативность в управленческой культуре педагога // Психология и педагогика: современные методики и инновации, опыт практического применения: сборник материалов XIV-й международной научно-практической конференции. 2016. С. 189–192.

15 Чумак Н.А. Трансформационные процессы в современной российской управленческой культуре // Социально-гуманитарные знания. 2017. № 4. С. 312–316.

16 Кортунова Е.П. Управленческая культура руководителя образовательного учреждения в современных условиях // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2016. № 2. С. 94–96.

17 Троянская С.Л. Основы компетентностного подхода в высшем образовании: учебное пособие. Ижевск: Издательский центр «Удмуртский университет», 2016. 176 с.

18 Слободчиков В.И., Исаев Е.И. Психология человека. Введение в психологию субъектности. Изд-во ПС-ТГУ, 2013.

19 Гарванова М.З., Гарванов И.Г. Исследование ценностей в современной психологии // Современная психология: материалы III Междунар. науч. конф. Казань: Бук, 2014. С. 5–20.

20 Хуторской А.В. Компетентностный подход в обучении. М.: Издательство «Эйдос»; Издательство Института образования человека, 2013. 73 с.

#### REFERENCES

1 Jago G. A contrarian view: Culture and participative management. *European Management Journal*. 2017. vol. 35. no. 5. pp. 645–650.

2 Lapiņa I., Kairiša I., Aramina D. Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015. vol. 213. pp. 770–774.

3 Samuelsson K., Lindblad S. School management, cultures of teaching and student outcomes: Comparing the cases of Finland and Sweden. *Teaching and Teacher Education*. 2015. vol. 49. pp. 168–177.

4 Strese S., Adams D.R., Flatten T.C., Brettel M. Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review*. 2016. vol. 25. no. 5. pp. 1149–1168.

5 Thanomwan P., Buncha P. Relationship between Organization Culture and Sufficiency School Management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. vol. 116. pp. 796–801.

6 Andreeva L.D. Psychological and pedagogical accompaniment of a young teacher in administrative culture. *Uspekhi sovremennogo estestvoznaniya* [Successes of modern natural science] 2011. no. 1. pp. 170–172. (in Russian)

7 Kuznetsova N.V. The role of communication skills in the managerial culture of a future specialist. *Sotsial'no-gumanitarnoe znanie: traditsii i innovatsii* [Social and humanitarian knowledge: traditions and innovations: a collection of scientific articles. Department of Social Work and Social Law of the Russian State University] 2015. pp. 47–51. (in Russian)

8 Kuznetsov V.V., Orlovskaya O.V. *Upravlencheskoaya kul'tura rukovoditelya* [Managerial culture of the head: management in a postindustrial society] Moscow, Egves, 2013. 177 p. (in Russian)

9 Lizina N.V. *Upravlencheskaya kul'tura kak kachestvennyi pokazatel'* [Management culture as a qualitative indicator of management activity] Available at: [http://elib.altstu.ru/elib/books/Files/pv2006\\_01/pdf/231lizina.pdf](http://elib.altstu.ru/elib/books/Files/pv2006_01/pdf/231lizina.pdf). (in Russian)

10 Pavlova E.V. Administrative culture: concept, essence, basic features. *Idey i ideal'y* [Ideas and Ideals] 2015. no. 10. pp. 1059–1061. (in Russian)

11 Pankin A.B. *Suggestivnoe upravlenie* [Suggestive management] Elista, Publishing house of Kalmykiya university, 2013. 119 p. (In Russian)

12 Slastenin V.A., Kashirin V.P. *Psikhologiya i pedagogika* [Psychology and pedagogy] Moscow, 2015. (in Russian)

13 Sidorovskii K.Yu. Organizational and managerial abilities of the manager as a factor of influence on the culture of the organization. *Vestnik MGUKI* [Proceedings of MSUCA] 2012. no. 4 (48). pp. 222–225. (in Russian)

14 Chugunova I.A. Pedagogical creativity in the administrative culture of the teacher. *Psikhologiya i pedagogika: sovremennye metodiki i innovatsii* [Psychology and pedagogy: modern methods and innovations, experience of practical application: a collection of materials of the XIV-th international scientific-practical conference] 2016. pp. 189–192. (in Russian)

15 Chumak N.A. Transformational processes in the modern Russian administrative culture. *Sotsial'no-gumanitarnye znaniya*. [Social and humanitarian knowledge] 2017. no. 4. pp. 312–316. (in Russian)

16 Kortunova E.P. Managerial Culture of the Head of an Educational Institution in Modern Conditions. *Dukhovnaya situatsiya vremeni* [The spiritual situation of time. Russia XXI century.] 2011. no. 6. vol. 2. pp. 94–96. (in Russian)

17 Trojanskaya S.L. *Osnovy kompetentnostnogo podkhoda v vysshem obrazovanii* [Fundamentals of the competence approach in higher education: a textbook] Izhevsk, Publishing Center "Udmurt University", 2016. 176 p. (in Russian)

18 Slobodchikov V.I., Isaev E.I. *Psikhlogiya cheloveka* [Human psychology. Introduction to the psychology of subjectivity] PS-TSU Publishing House, 2013. (in Russian)

19 Garvanova M.Z., Garvanov I.G. Study of Values in Modern Psychology. *Sovremennaya psikhologiya* [Contemporary Psychology: Materials III Intern. sci. Conf.] Kazan, Buk, 2014. pp. 5–20. (in Russian)

20 Khutorskoy A.V. *Kompetentnostnyi podkhod v psikhologii* [Competence approach in training. Scientific and methodical manual] Moscow, Publishing house "Eidos", Publishing house of the Institute of Education, 2013. 73 pp. (in Russian)



**СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ**

**Аркадий Б. Панькин** д.п.н., профессор, кафедра педагогики, Калмыцкий Государственный университет имени Б.Б. Городовикова, ул. Пушкина, 11, г. Элиста, 358000, Россия, connotation@mail.ru

**Айбар Б. Мурзабеков** магистрант направления «Химическое образование», кафедра химии, Калмыцкий Государственный университет имени Б.Б. Городовикова, ул. Пушкина, 11, г. Элиста, 358000, Россия, aibar\_alasha@mail.ru

**Наталья А. Шагаева** к.п.н., доцент, кафедра педагогики, Калмыцкий Государственный университет имени Б.Б. Городовикова, ул. Пушкина, 11, г. Элиста, 358000, Россия, natalya-shagaeva@yandex.ru

**КРИТЕРИЙ АВТОРСТВА**

Все авторы в равной степени принимали участие в написании рукописи и несут ответственность за плагиат

**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**ПОСТУПИЛА 09.09.2017**

**ПРИНЯТА В ПЕЧАТЬ 10.11.2017**

**INFORMATION ABOUT AUTHORS**

**Arkadii B. Pan'kin** Dr. Sci. (Ped.), professor, Department of Pedagogics, Kalmyk State University named after B. Gorodovikov, Pushkina St., 11, Elista, 358000, Russia, connotation@mail.ru

**Aibar B. Murzabekov** master student of direction "Chemical Education", Department of Chemistry, Kalmyk State University named after B. Gorodovikov, Pushkina St., 11, Elista, 358000, Russia, aibar\_alasha@mail.ru

**Natal'ya A. Shagaeva** Cand. Sci. (Ped.), associate professor, Department of Pedagogics, Kalmyk State University named after B. Gorodovikov, Pushkina St., 11, Elista, 358000, Russia, natalya-shagaeva@yandex.ru

**CONTRIBUTION**

All authors equally took part in writing the manuscript and are responsible for plagiarism

**CONFLICT OF INTEREST**

The authors declare no conflict of interest.

**RECEIVED 9.9.2017**

**ACCEPTED 11.10.2017**