

**Яковлева Татьяна Николаевна**кандидат социологических наук, доцент,  
доцент кафедры социологии  
Астраханского государственного университета**Yakovleva Tatyana Nikolaevna**PhD in Social Science, Associate Professor,  
Sociology Department,  
Astrakhan State University**Леонова Ольга Викторовна**кандидат социологических наук, доцент,  
доцент кафедры социологии  
Астраханского государственного университета**Leonova Olga Viktorovna**PhD in Social Science, Associate Professor,  
Sociology Department,  
Astrakhan State University**ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ****LEADERSHIP SKILLS OF THE HEAD  
OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION  
AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT  
OF A MANAGERIAL CULTURE****Аннотация:**

*В статье представлены результаты социологического исследования, позволяющего выявить тенденции проявления лидерства среди руководителей образовательных организаций. При формировании управленческой культуры личности на ранних этапах существенную роль играет включенность ее в неформальные социальные отношения лидерства. Проявление лидерства, по мнению авторов, закладывает основу для формирования управленческой культуры руководителя и определяет ее дальнейшее развитие. Развитие индивидуальных, интеллектуальных и нравственных лидерских качеств имеет большое значение в управленческой культуре руководителя. Не менее важна для лидерства правильная оценка ситуации, своих сил и возможностей группы. Данные, полученные в ходе исследования, расширяют представление об отношении учителей к проявлению лидерства и управленческой культуры руководителя образовательной организации. Часть опрошенных педагогов высоко оценивают дисциплинированность, трудолюбие, упорство в достижении цели у своих руководителей, однако только 50 % учителей придают большое значение личностным качествам своих руководителей, отмечая у них лидерские черты. Авторы приходят к выводу, что выявить приоритетное влияние лидерских качеств на уровень управленческой культуры довольно сложно, но опосредованно именно лидерские качества позволяют руководителям образовательных организаций формировать высокий уровень управленческой культуры.*

**Ключевые слова:**

*руководитель образовательной организации, управленческая культура, лидерские качества, коммуникативные качества, интеллектуальные качества, управленец, мотивация на успех, профессиональная деятельность.*

**Summary:**

*The paper presents the sociological survey results that identify the trends in leadership among the heads of educational institutions. While developing the managerial culture of the personality at the early stages, its involvement in informal social leader relations plays a significant role. In the authors' opinion, the demonstration of leadership lays the foundation for building the managerial culture and determines its further development. The development of individual intellectual and moral leadership skills is of great importance in the managerial culture of a leader. The proper assessment of the situation, one's resources, and capabilities of the group is essential for leaders as well. The data obtained extend the idea of the teachers' attitude to the demonstration of leadership and the managerial culture of the head of an educational institution. The study shows that several teachers highly appreciate discipline, hard work, and perseverance in achieving the goals of their leaders. However, only 50% of teachers attach great importance to the personal qualities of their leaders, noting their leadership traits. The authors conclude that it is rather difficult to identify the priority impact of leadership skills on the level of the managerial culture. Nevertheless, it is the leadership that indirectly allows the heads of educational institutions to form a high level of the managerial culture.*

**Keywords:**

*head of educational institution, management culture, leadership skills, communication skills, intellectual skills, manager, motivation for success, professional activity.*

Специалисты в области социального управления становятся все более востребованными, поскольку в их задачи входит не только своевременное обнаружение острых социальных противоречий, но и их профессиональное, заинтересованное и результативное разрешение. Управленческая культура личности руководителя выступает фактором оптимизации и дальнейшего развития общественных отношений, обеспечивая поступательное, прогрессивное развитие России, реализацию жизненно важных задач.

Управленческая культура получила отражение в социологии управления (А.И. Кравченко, В.С. Боровик, Г.И. Осадчая) [1]. Пристальное внимание феномену культуры в социальных организациях уделяли ведущие зарубежные (П. Блау, М. Крозье, Р. Лайкерт, Р. Мертон, Т. Парсонс,

Д. Скотт) [2] и отечественные (Н.И. Лапин, В.В. Маркин, Г.В. Осипов, А.И. Пригожин) социологи [3]. Анализу специфики российской управленческой культуры посвящены работы О.И. Шкаратана, В.В. Карачаровского [4]. Отличительной чертой работ современных социологов М. Элвессона, У. Бенниса, А. Агеева, М. Грачева является рассмотрение руководителей как лиц, формирующих культуру [5]. Анализ литературы последних лет показывает, что труды ученых раскрывают отдельные аспекты управленческой культуры.

Под управленческой культурой применимо к субъекту управления понимается «высокий уровень сформированности интеллектуальных, эмоционально-волевых, нравственных, физических качеств, совокупность которых позволяет решать профессиональные задачи в сфере социального управления с высокой степенью эффективности и стабильности» [6, с. 92].

В настоящее время повышенное внимание уделяется формированию профессиональных управленцев новой формации, обладающих лидерскими качествами, позволяющими воспринять и удовлетворить специфические потребности группы на каждой стадии деятельности и выбрать такой стиль воздействия, который бы отвечал требованиям управленческой культуры.

Лидерские качества директора школы, директора театра, руководителя бизнес-структуры различаются. Кроме того, не вызывает сомнений и то, что их перечень может быть различным и для руководителей разных управленческих уровней, например руководителя школы и заместителя по научно-методической работе. Это определяет необходимость исследования лидерских качеств применительно к конкретным условиям профессиональной деятельности руководителя.

С целью изучения проявления лидерских качеств в управленческой культуре руководителей образовательных организаций в мае – июне 2018 г. было проведено социологическое исследование среди педагогов города Астрахани и Астраханской области, посещающих курсы повышения квалификации при ГАОУ АО ДПО «Институт развития образования». Исследование проводилось методом опроса с помощью раздаточной анкеты. Использовалась целевая выборка, репрезентирующая учителей Астраханского региона по полу и территориальному признаку. В опросе приняли участие 275 учителей, из них 80 % женщины и 20 % мужчины. Все респонденты были поделены на две группы: I группа (150 чел.) – учителя городских школ, II группа (125 чел.) – учителя сельских школ.

Оценивая управленческую культуру и лидерские качества руководителей образовательных организаций, респонденты высказали различные точки зрения. Так, удовлетворены в целом руководителем своей образовательной организации 55 % опрошенных, из них 65 % городских учителей и 50 % сельских (варианты ответов «да, вполне» и «скорее да, чем нет») (таблица 1).

**Таблица 1 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Удовлетворены ли Вы в целом руководителем образовательной организации, в которой Вы работаете?», %**

Вариант ответа	Все респонденты	I группа	II группа
Да, вполне	40	55	35
Скорее да, чем нет	15	10	15
Скорее нет, чем да	25	30	32
Нет	18	5	16
Затрудняюсь ответить	2	0	2

Выявляя отношение учителей к профессиональным качествам руководителя, мы отметили, что большинство респондентов (70 %) согласны с утверждением «руководитель – профессионал своего дела». Среди городских учителей таких 80 %, сельских – 75 %. Однако каждый третий респондент так не считает (таблица 2).

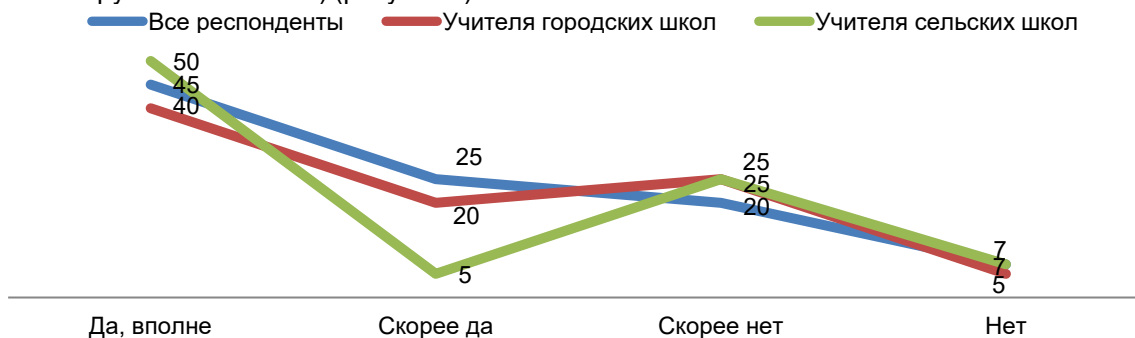
**Таблица 2 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Считаете ли Вы, что руководитель образовательной организации, в которой Вы работаете, – профессионал своего дела?», %**

Вариант ответа	Все респонденты	I группа	II группа
Да, вполне	45	60	60
Скорее да, чем нет	25	20	15
Скорее нет, чем да	20	15	15
Нет	7	5	7
Затрудняюсь ответить	3	0	3

Поясняя свое мнение, учителя отметили как позитивные, так и негативные качества руководителя. К позитивным чертам современного руководителя учителя относят (по мере убывания значения): «хороший управленец» (по 17 % в каждой группе), «умеет нацелить коллектив на новые интересные дела» (12 % – I группа и 10 % – II), «под его руководством школа развивается» (8 и 5 % соответственно).

В числе недостатков руководителя школы учителя обеих групп отмечают «слабые навыки в области управления учреждением» (12 %), «несоответствие статусу руководителя» (8), «при таком руководителе наша школа находится в числе отстающих» (7 %).

Лидерские качества проявляются у руководителей, которые мотивированы на успех, готовы преодолевать трудности, заниматься самообразованием и добиваться поставленных целей. Результаты опроса выявили, что данные качества отмечают больше половины опрошенных (60 % в I группе и 55 % во II) (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Считаете ли Вы, что руководитель образовательной организации, в которой Вы работаете, нацелен на успех?», %**

Мотивация на успех у руководителя, по мнению учителей, проявляется в том, что «он (она) настоящий лидер» (15 %); «он (она) умеет убедить человека, поддержать, вселить уверенность в свои силы» и «при нем (ней) коллектив развивается, повышает свой профессиональный уровень» (10 %). Такие ответы, как умеет «зажечь коллектив», «грамотно разрабатывать стратегию (программу развития) школы», «находить людей, которые могут реализовать новые идеи», «учиться на ошибках и извлекать уроки», «выявить трудности в достижении цели и показать пути их преодоления», отметили по 5 % респондентов.

Те, кто невысоко оценивают мотивацию на успех у своего руководителя, выделяют следующие недостатки: «привычка руководителя в ошибках и неудачах винить коллектив, заместителей, только не себя самого» (10 %), «не умеет ценить нужных людей» (5), «не умеет (или не хочет) поддержать сотрудника, видит только его негативные стороны» (5 %).

Оценка коммуникативных навыков производилась по 5-балльной шкале (5 баллов – отлично, 1 балл – плохо) и показала следующее. Большинство опрошенных учителей высоко оценивают умение ставить цели (75 % оценили на 4 и 5 баллов), умение передавать информацию, мобилизовать средства для достижения цели (70 %). Чуть меньше баллов набрали такие проявления коммуникативных навыков, как способность сочетать целеполагание с постоянным развитием коллектива и всех его членов (45 %), умение создать условия для раскрытия творческого потенциала педагога (55 %). Невысоко оценили респонденты такое качество своего руководителя, как владение арсеналом стилей управления и принятия решений (на 5 баллов – 30 %, 4 – 20, 3 – 25, на 2 балла – 25 %).

Больше половины опрошенных учителей высоко оценивают организаторские способности своих руководителей (таблица 3).

**Таблица 3 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как Вы оцениваете организаторские способности руководителя образовательной организации, в которой Вы работаете?» (5 баллов – отлично, 1 балл – плохо), %**

№	Организаторские способности	5 б.	4 б.	3 б.	2 б.	1 б.
1	Умеет организовать совместную работу людей	50	30	12	8	0
2	Понимает мотивы группы (коллектива) и учитывает их при организации совместной работы	30	30	25	15	0
3	Владеет психологическим тактом (чувство меры во взаимоотношениях)	20	40	25	15	0
4	Энергичен, способен заряжать своей энергией людей	40	30	15	15	0
5	Способен предъявлять к людям адекватные требования в зависимости от ситуации	30	30	25	15	0
6	Самокритичен, способен признавать свои ошибки	15	35	25	25	0
7	Обладает чувством юмора	30	30	35	5	0
8	Любит заниматься организаторской деятельностью	45	20	25	10	0
9	Способен проявить креативность в организации какой-либо деятельности	40	30	20	10	0
10	Затрудняюсь ответить	0	0	0	0	0

Обобщив полученные данные (сложив количество опрошенных, поставивших 4 и 5 баллов), мы отметили следующее. Большинство респондентов высоко ценят такие умения, как организация совместной работы людей (80 %), способность проявления креативности (70), умение

заряжать своей энергией коллег (70), умение и желание заниматься организаторской деятельностью (65 %) и т. д.

В последнее время СМИ уделяют серьезное внимание проблеме управленческой культуры современного руководителя, отмечая различные нарушения и недостатки на всех уровнях власти. В рамках исследования респонденты также отметили негативные проявления в управленческой культуре руководителей образовательных организаций. Так, по их мнению, руководители часто любят принимать подарки (45 %), грубо разговаривают с подчиненными (25), не считают нужным прислушиваться к мнению коллектива (25), не работают над собой, не замечают ошибок, не делают выводов (20), любят окружать себя «приближенными» (свитой) (20 %).

Оценка интеллекта руководителей школ респондентами выявила противоречивые мнения. С одной стороны, они высоко оценивают коммуникативные, организаторские качества, мотивацию на успех, а с другой – только каждый четвертый считает уровень интеллекта своего руководителя «высоким» или «скорее высоким» (таблица 4).

**Таблица 4 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как Вы оцениваете уровень интеллекта Вашего руководителя?», %**

Вариант ответа	Все респонденты	I группа	II группа
Высокий	20	35	40
Скорее высокий	20	25	20
Средний	40	20	15
Скорее низкий	7	5	5
Низкий	3	5	8
Затрудняюсь ответить	10	10	12

Развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств имеет большое значение в управленческой культуре руководителя. К таким качествам относятся профессиональная компетентность, порядочность (честность, соблюдение общепринятых нравственных норм), без которой, как правило, трудно или вовсе невозможно завоевать авторитет; развитый интеллект, который проявляется в быстроте понимания сути проблемы, гибкости ума, предусмотрительности, умении планировать и ставить цели; обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы, культура общения, умение ясно и четко выражать мысли, корректно выслушивать сотрудников, делать замечания, давать советы, внимательность, уважение достоинства других людей, умение понимать их, проникаться их заботами и проблемами, оказывать поддержку; умения и навыки быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы, запросы и ожидания всех членов группы. Не менее важна для лидерства и правильная оценка ситуации, своих сил и возможностей группы [7].

Сопоставив результаты оценки педагогами личностных качеств руководителей, мы выстроили следующий рейтинг, включив в него те качества, которые были оценены на 4 и 5 баллов (таблица 5).

**Таблица 5 – Оценка личностных качеств руководителя**

Качества личности	Место	%
Дисциплинированность	I	80
Трудолюбие	II	75
Упорство в достижении цели, уверенность в себе	III	70
Широкий кругозор, отзывчивость, навыки культурного человека, имеет интеллектуальное хобби, хороший семьянин (хозяйка), оптимист	IV	60
Доброта	V	55
Креативность, умение ценить время, способность генерировать идеи, открытость в общении, эмоциональная уравновешенность, лидерские качества, творческий человек, занимается спортом, самообразованием	VI	50
Нестандартное мышление, чувство юмора	VII	45

Анализ таблицы 5 позволяет сделать вывод, что респонденты прежде всего ценят дисциплинированность, трудолюбие, упорство в достижении цели у своих руководителей. Мы также предложили респондентам охарактеризовать своего руководителя одним словом. Наиболее часто упоминаемыми были следующие выражения: «шеф» (70 %), «босс» (65), «публичное лицо» (63), «хозяйка» (57 %). Подобные мнения свидетельствуют о восприятии респондентами руководителя как хозяйственного образца советского периода. Однако половина опрошенных оценила и личностные качества своих руководителей, отмечая среди них лидерские черты (VI позиция).

Лидерские черты обязательно проявятся в деятельности руководителя, в его управленческой культуре. Респонденты считают, что наиболее часто проявление лидерских черт выражается в стремлении повышать свой профессиональный уровень как управленца (85 %), наличии высокого авторитета у родителей, учащихся, общественности (80), мотивировании коллектива на инновационную деятельность (60 %).

Таким образом, результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие выводы.

1. Респонденты высоко оценивают руководителей образовательных организаций как профессионалов своего дела. Они отмечают высокий уровень развития коммуникативных и организаторских способностей руководителей, их трудолюбие и дисциплинированность. Однако, несмотря на это, лидерские качества занимают лишь шестое место в рейтинге оценок руководителя.

2. Оценивая лидерские качества, респонденты выделяют качества руководителя новой формации, владеющего управленческой культурой для организации коллективной работы, обеспечения профессионального и карьерного роста, саморазвития специалиста, формирования систем мотивации сотрудников к достижению высоких результатов.

Проведенное исследование не позволило четко проследить влияние лидерских качеств на уровень управленческой культуры руководителей образовательных организаций. Однако практика показывает, что для успешного осуществления профессиональных функций руководителям разных уровней управления необходимо обладать лидерскими качествами.

### Ссылки:

1. Боровик В.С., Кретов Б.И. Основы социологии и политологии : учеб. пособие для ссузов. М., 2014. 447 с. ; Кравченко А.И. История менеджмента : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2010. 432 с. ; Осадчая Г.И. Социальная политика, социальное управление и управление социальной сферой. М., 1999. 63 с.
2. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. М., 2006. 873 с. ; Парсонс Т. Система современных обществ. М., 1997. 270 с. ; Blau P. Exchange and Power in Social Life. N. Y., 1986. P. IX ; Crozier M. L'Entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel. Paris, 1994. P. 63 ; Likert J.G., Araki Ch.T. Managing without a Boss: System 5 // Leadership & Organization Development Journal. 1986. Vol. 7, iss. 3. P. 17–20 ; Likert R., Likert J.G. New Ways of Managing Conflict. N. Y., 1976. 375 p.
3. Лапин И.М. Социокультурный подход и социетально-функциональные структуры // Социс. 2000. № 7. С. 3–12 ; Маркин В.В., Кижеватова В.А. Стратегия регулирования социально-трудового потенциала российского общества // Власть. 2008. № 4. С. 56–60 ; Пригожин А.И. Организационные управленческие патологии: наши успехи и неудачи в деле реформирования // Общественные науки и современность. 1998. № 3.
4. Карачаровский В.В. Культурная дистанция в среде российских и иностранных профессионалов // Общество и экономика. 2015. № 6. С. 120–138 ; Шкаратан О.И. Русская культура труда и управления // Общественные науки и современность. 2003. № 1. С. 30–54.
5. Бенис У., Шепард Г. Теория группового развития // Современная зарубежная социальная психология. М., 1984. С. 142–161 ; Alvesson M., Spicer A. Critical Leadership Studies: The Case for Critical Performativity // Human Relations. 2012. Vol. 65, iss. 3. P. 367–390. <https://doi.org/10.1177/0018726711430555> ; Alvesson M., Sveningsson S. Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane // Ibid. 2003. Vol. 56, iss. 12. P. 1435–1459. <https://doi.org/10.1177/00187267035612001>.
6. Милютин П. Управленческая культура личности и факторы развития // Власть. 2007. № 5. С. 90–93.
7. Образцова Е.В. Руководитель и управленческая культура // Материалы VII Международного молодежного форума «Образование. Наука. Производство». Белгород, 2015. 406 с.

### References:

- Alvesson, M & Spicer, A 2012, 'Critical Leadership Studies: The Case for Critical Performativity', *Human Relations*, vol. 65, iss. 3, pp. 367-390. <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>.
- Alvesson, M & Sveningsson, S 2003, 'Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane', *Human Relations*, vol. 56, iss. 12, pp. 1435-1459. <https://doi.org/10.1177/00187267035612001>.
- Bennis, W & Shepard, H 1984, 'Theory of Group Development', *Sovremennaya zarubezhnaya sotsial'naya psikhologiya*, Moscow, pp. 142-161, (in Russian).
- Blau, P 1986, *Exchange and Power in Social Life*, New York, p. IX.
- Borovik, VS & Kretov, BI 2014, *The Fundamentals of Sociology and Political Science*, manual, Moscow, 447 p., (in Russian).
- Crozier, M 1994, *L'Entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Paris, p. 63, (in French).
- Karacharovskiy, VV 2015, 'Cultural Distance among Russian and Foreign Professionals', *Obshchestvo i ekonomika*, no. 6, pp. 120-138, (in Russian).
- Kravchenko, AI 2010, *History of Management*, textbook, 3rd ed., Moscow, 432 p., (in Russian).
- Lapin, IM 2000, 'The Social and Cultural Approach and the Societal Functional Structures', *Sotsis*, no 7, pp. 3-12, (in Russian).
- Likert, JG & Araki, ChT 1986, 'Managing without a Boss: System 5', *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 7, iss. 3, pp. 17-20.
- Likert, R & Likert, JG 1976, *New Ways of Managing Conflict*, New York, 375 p.
- Markin, VV & Kizhevatoval, VA 2008, 'The Social and Labor Potential Regulation Strategy in the Russian society', *Vlast'*, no. 4, pp. 56-60, (in Russian).
- Merton, R 2006, *Social Theory and Social Structure*, Moscow, 873 p., (in Russian).
- Milyutin, P 2007, 'Management Personality Culture and the Development Factors', *Vlast'*, no. 5, pp. 90-93, (in Russian).
- Obraztsova, EV 2015, 'A Leader and the Managerial Culture', *Materialy 7 Mezhdunarodnogo molodezhnogo foruma "Obrazovaniye. Nauka. Proizvodstvo"*, Belgorod, 406 p., (in Russian).
- Osadchaya, GI 1999, *Social Policy, Social Management and Social Sector Management*, Moscow, 63 p., (in Russian).
- Parsons, T 1997, *The System of Modern Societies*, Moscow, 270 p., (in Russian).
- Prigozhin, AI 1998, 'Organizational Managerial Pathologies: Our Achievements and Failures in Reforms', *Obshchestvennyye nauki i sovremennost'*, no. 3, (in Russian).
- Shkaratan, OI 2003, 'Russian Labor Culture and Management', *Obshchestvennyye nauki i sovremennost'*, no. 1, pp. 30-54, (in Russian).