



Научно-исследовательский журнал «*Modern Humanities Success / Успехи гуманитарных наук*»
<https://mhs-journal.ru>

2025, № 12 / 2025, Iss. 12 <https://mhs-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования (педагогические науки)

УДК 37.015.3

Управленческая культура как фактор эффективности образовательной системы

¹ Керимова Ф.Я.,

¹ Азербайджанский государственный педагогический университет, Азербайджан

Аннотация: управляемая культура является одной из важных задач в образовательном менеджменте. Особенности управления образованием. Культура образовательного учреждения. Механическое и культурное измерение изменения. Функции культуры: внутренняя интеграция и внешняя адаптация организации. Лидерские качества руководителя. Функции педагога, как субъект педагогического менеджмента. Особенности педагогического менеджмента. Функции управляемой культуры в организации. Четыре культуры в образовании: коллегиальная культура; управляемая культура; развивающая культура; культура переговоров. Основные направления деятельности руководителя современного образовательного учреждения. Основные функции образовательного менеджера: информационно-аналитическая функция; мотивационно-целевая функция; планово-прогностическая функция, организационно-исполнительская функция; контрольно-диагностическая функция; регулятивно-корректирующая функция. Управляемая культура руководителя образовательного учреждения, влияющие на развитие потенциальных возможностей человеческих ресурсов и целенаправленное направление деятельности учреждения.

Ключевые слова: управляемая культура, менеджерская культура, педагогический менеджмент, культура образовательного учреждения, образовательный менеджер

Для цитирования: Керимова Ф.Я. Управляемая культура как фактор эффективности образовательной системы // *Modern Humanities Success*. 2025. № 12. С. 176 – 184.

Поступила в редакцию: 29 июля 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 27 сентября 2025 г.; Принята к публикации: 18 ноября 2025 г.

Management culture as a factor in the effectiveness of the educational system

¹ Kerimova F.Ya.,

¹ Azerbaijan State Pedagogical University, Azerbaijan

Abstract: management culture is one of the important tasks in educational management. Features of education management. Culture of an educational institution. Mechanical and cultural dimensions of change. Functions of culture: internal integration and external adaptation of the organization. Leadership qualities of a manager. Functions of a teacher as a subject of pedagogical management. Features of pedagogical management. Functions of management culture in an organization. Four cultures in education: collegial culture; managerial culture; developmental culture; negotiation culture. The main areas of activity of the head of a modern educational institution. The main functions of an educational manager: informational and analytical function; motivational and target function; planning and prognostic function, organizational and executive function; control and diagnostic function; regulatory and corrective function. Management culture of the head of an educational institution, influencing the development of human resources potential and the targeted direction of the institution's activities.

Keywords: management culture, managerial culture, pedagogical management, educational institution culture, educational manager

For citation: Kerimova F.Ya. Management culture as a factor in the effectiveness of the educational system. Modern Humanities Success. 2025. 12. P. 176 – 184.

The article was submitted: July 29, 2025; Approved after reviewing: September 27, 2025; Accepted for publication: November 18, 2025.

Введение

Управление в сфере образования характеризуется рядом специфических особенностей, обеспечивающих тесное взаимодействие со всеми участниками образовательного процесса. Среди них выделяются: дифференциация и индивидуализация образовательных услуг, зависимость деятельности образовательных организаций от потребностей и поведения обучающихся, сложность критериев оценки качества образовательного процесса, а также необходимость владения компетенциями в области работы с потребителями образовательных услуг. Для руководителя образовательного учреждения недостаточно обладать лишь формальным управленческим образованием, подтвержденным дипломом. Эффективная деятельность руководителя требует развития комплекса личностных качеств, ключевыми из которых являются лидерские способности. Лидерство рассматривается как особая компетенция, формирование и совершенствование которой предполагает знание педагогических и психологических подходов, а также наличие гуманистического и демократического подхода к управлению.

Цель исследования заключается в определении значения педагогического менеджмента и роли образовательного менеджера, а также выявлении влияния управленческой культуры на повышение качества образовательного процесса.

Материалы и методы исследований

В работе использованы методы педагогического наблюдения и обследования, сравнительного анализа, индукции, классификации и обобщения методических материалов, что позволило комплексно изучить вопросы управления образовательными учреждениями.

Результаты и обсуждения

Современные исследования в области управления организациями, уделяющими внимание корпоративной культуре, демонстрируют, что formalизованные правила и регламентированные процедуры оказывают менее значительное влияние на морально-психологический климат коллектива, чем традиционно предполагается. Эффективность функционирования команды во многом определяется характером и качеством межличностного взаимодействия её членов, их ответственностью за выполнение повседневных профессиональных обязанностей, а также глубиной понимания и

внутреннего принятия норм и ценностей, формирующих основу организационной культуры. В организациях, демонстрирующих устойчивые положительные результаты, ключевым элементом успеха является конгруэнтность коллективных ценностей, общих для всех сотрудников, и их последовательное воплощение в практической деятельности. Эти аспекты выступают в роли фундаментальных культурных факторов, которые не только формируют организационную среду, но и существенно определяют её эффективность и потенциал устойчивого развития.

Р.Г. Мамедзаде (1999) подчеркивает существование двух аспектов при проведении изменений, обновления или реформирования любой организации. Первый аспект, который автор называет «механическим», связан с модификацией организационной структуры, технологических возможностей, управленческих процессов и процедур, внедрение которых обычно относительно несложно. Второй аспект – «культурный» – касается трансформации восприятия, мышления, ценностей и морального состояния сотрудников, достижение которого является значительно более сложной задачей. Таким образом, центральной задачей любого организационного обновления является формирование и развитие организационной культуры. В этом контексте управление организацией следует рассматривать прежде всего как управление её культурными аспектами [8].

Внедрение стратегических планов, выполнение установленных процедур и реализация других формальных мер относятся к механическому аспекту управления. Однако успешность их реализации напрямую определяется степенью соблюдения культурных норм в коллективе, поскольку без их учета достижение поставленных целей и необходимых результатов становится практически невозможным.

Культура образовательного учреждения, или, как её нередко называют, «корпоративная культура», может быть концептуализирована через различные нормативные и поведенческие правила, которые представлены ниже:

- ✓ система взаимоотношений, направленная на регулирование морального поведения членов коллектива и их взаимодействия в различных ситуациях;

- ✓ совокупность понятий, ценностей, правил, норм, традиций, знаний и опыта, принятых обществом и передаваемых из поколения в поколение;
- ✓ более устойчивые элементы, формируемые сообществом людей, включая организационную структуру, сохраняющую своё влияние независимо от непосредственного присутствия индивидов;
- ✓ результат согласования внутренних и внешних мотивов, отражающий единство намерений и целей, устойчиво закреплённый в общественном сознании;
- ✓ структурированная система мышления и моральных моделей, определяющая особенности социальной общности;
- ✓ преобладающая моральная тенденция, закреплённая в коллективной практике общества;
- ✓ коллективная идея, разделяемая всеми членами группы и формирующая основу общих ценностей [2].

Позже Р.Г. Мамедзаде (1999) выделил три ключевые характеристики культуры:

1. Созданность людьми. Культура формируется людьми и представляет собой совокупность ценностей, выработанных в прошлом и передаваемых последующим поколениям.
2. Феноменальная природа. Культура является объектом изучения; новые члены общества усваивают её элементы через наблюдение и обучение, принимая их в качестве норм и стандартов морального поведения в социальной жизни.
3. Низкая динамичность. Культурные элементы изменяются медленно и постепенно; любые трансформации отдельных аспектов культуры требуют значительного времени и воспринимаются как процесс адаптации к внешним воздействиям [2].

Выделяют две основные функции культуры: первая функция заключается в определении стандартных подходов к решению возникающих проблем. Это, в свою очередь, обеспечивает выполнение второй функции – снижение уровня неопределенности в процессе взаимодействия между людьми и стимулирование поиска эффективных решений. На реализацию этих функций оказывают значительное влияние определенные организационные факторы. К числу таких факторов относятся внутренняя интеграция коллектива и способность организации к внешней адаптации, что позволяет поддерживать согласованность действий и соответствие внешним требованиям [2].

Примером внутренней интеграции коллектива может служить консультирование сотрудников по вопросам процессов и процедур, связанных с определёнными видами деятельности, что позволяет оценить и использовать их профессиональ-

ный опыт. Адаптацией к внешней среде выступает определение организацией своих взаимодействий с внешними структурами и эффективная реализация этих связей. Особенностью организаций, ориентированных на управляемую культуру, является наличие у руководителя развитых лидерских качеств. Лидерство, власть и управление являются неотъемлемыми элементами функционирования любого коллектива.

Для обеспечения комплексного и эффективного образовательного процесса руководитель образовательного учреждения должен уметь интегрировать различные модели лидерства, обладать опытом организации разносторонней образовательной среды, способствующей полноценному формированию личности обучающихся и повышению профессиональной продуктивности педагогического коллектива, а также владеть навыками эффективной организации собственной управляемой деятельности. Содержание педагогической управляемой деятельности педагога как субъекта педагогического менеджмента проявляется через выполнение комплекса функций:

- ✓ Информационно-аналитическая функция – осуществление самоанализа собственной управляемой деятельности, систематическое изучение информации о состоянии и динамике образовательного процесса, а также анализ уровня подготовки и образованности обучающихся;
- ✓ Мотивационно-целевая функция – постановка целей деятельности, определение стратегических и тактических задач, стимулирование педагогов и обучающихся к их достижению, трансформация мотивов в целевые ориентиры;
- ✓ Планово-прогностическая функция – разработка программ и стратегий достижения поставленных целей, комплексное целевое планирование;
- ✓ Организационно-исполнительская функция – формирование и управление структурой взаимодействий внутри образовательного процесса для эффективного достижения целей;
- ✓ Контрольно-диагностическая функция – оценка соответствия деятельности образовательной системы национальным стандартам и требованиям, а также выявление направлений для улучшения;
- ✓ Регулятивно-корректирующая функция – внесение необходимых изменений в управляемые процессы педагогической системы с использованием оперативных методов и инструментов для обеспечения её стабильного функционирования на запланированном уровне [10].

Современная образовательная среда требует от педагогов отказа от формальной ориентации на

строго регламентированные инструкции и невозможности принимать самостоятельные решения. Обществу необходим педагог, способный строить образовательный процесс как целостную систему, активно участвовать в решении актуальных задач, возникающих в ходе жизнедеятельности и развития обучающихся, и адаптировать методы обучения к реальным потребностям учеников.

Готовность к выполнению профессиональных функций, согласованность социальных целей с психолого-педагогической подготовкой формируют образ учителя как субъекта управления образовательным процессом. К ключевым личностным характеристикам педагога относятся глубокие знания предметной области, высокий уровень эрудиции и развитые методические компетенции. Именно на формировании этих аспектов деятельности учителя базируется становление и развитие нового направления в педагогике – педагогического менеджмента. Под педагогическим менеджментом в широком смысле понимается процесс рациональной организации человеческих, материальных и финансовых ресурсов с целью достижения заранее определённых образовательных и организационных результатов. В педагогическом контексте менеджмент трактуется как комплекс управлеченческих действий – планирование, регулирование и контроль – направленных на руководство образовательным процессом и организацию педагогической деятельности. Он также представляет собой совокупность методов, форм и инструментов управления, используемых для эффективного достижения поставленных целей [5].

Педагогический менеджмент рассматривается как научная дисциплина, изучающая управление образовательными системами и процессами. В рамках педагогики он выступает отраслью, предметом которой является организация управлеченческой деятельности в сфере образования и образовательных учреждениях различного уровня. Основными источниками управлеченческих решений в образовательной сфере выступают современные достижения управлеченческой науки, законодательные акты, практический опыт организации школьного дела, управлеченческий опыт в области образования, а также историческое наследие.

Опираясь на достижения педагогики, педагогический менеджмент как теория и практика интегрирует знания из смежных областей, включая общую теорию управления, экономику, социальную психологию, физиологию, школьную гигиену и другие дисциплины, что позволяет комплексно подходить к организации и совершенствованию образовательного процесса [5].

В.П. Симонов рассматривает педагогический менеджмент как комплекс взаимосвязанных принципов, методов, организационных форм и технологических приёмов управления педагогическими системами, направленный на повышение их эффективности и развитие. Иными словами, педагогический менеджмент охватывает управление как функционированием, так и эволюцией образовательных систем. Ключевые понятия педагогического менеджмента включают его определение как системы принципов, методов и управлеченческих приёмов, используемых для организации образовательного процесса и повышения его результативности [7].

Управление представляет собой способность достигать поставленных целей через рациональное использование трудовых ресурсов, интеллектуального потенциала и мотивов поведения людей. Вместе с тем термин «управление» не полностью отражает все нюансы и многогранность понятия «менеджмент» [4]. По мнению Ю.А. Конаржевского, менеджмент представляет собой совокупность знаний, актуальных не только для управляемцев, хотя в первую очередь для них, но и для любого специалиста. Некоторые положения менеджмента могут стать фундаментом для организации взаимодействия руководителя школы с педагогами, учителей с обучающимися, а также для сотрудничества между коллегами и с руководством образовательного учреждения [3].

К компетенции педагогического менеджмента относится выполнение целого комплекса мероприятий, направленных на обеспечение эффективного и устойчивого функционирования образовательного процесса в современных учебных и воспитательных учреждениях. В этот комплекс включаются организационные, методические, дидактические, воспитательные, кадровые, плановые, финансовые, снабженческие, информационные, имиджевые, контрольно-мониторинговые и другие виды деятельности. Совокупность этих мероприятий формирует непосредственное содержание управлеченческой работы и отражает феноменологию образовательной реальности, которая превращается в целостный и упорядоченный процесс благодаря системному и целенаправленному управлению, реализуемому через педагогический менеджмент.

Ключевыми задачами педагогического менеджмента являются: формулирование целей и постановка конкретных задач образовательного процесса; планирование его реализации; обеспечение необходимыми ресурсами; поддержание высокой мотивации участников; контроль и коор-

динамика всех этапов деятельности; а также систематический анализ достигнутых результатов.

Структура педагогического менеджмента представляет собой многоуровневую систему, включающую следующие компоненты: управление деятельностью педагогического коллектива – организация и координация работы всех сотрудников образовательного учреждения с целью обеспечения эффективного функционирования образовательного процесса; управление деятельностью педагога – планирование, контроль и поддержка профессиональной деятельности отдельного преподавателя для достижения образовательных целей; управление деятельностью учащегося – организация и сопровождение учебной и воспитательной деятельности обучающихся с целью формирования знаний, навыков и личностных компетенций [6].

Первый уровень – управление педагогическим коллективом. Данный уровень охватывает стратегическое руководство образовательным учреждением, разработку и внедрение образовательных программ, подбор и профессиональное развитие кадров, а также формирование благоприятной организационной и психологической атмосферы в коллективе.

Второй уровень – управление деятельностью педагога. Этот уровень направлен на поддержку и профессиональное развитие отдельных учителей и включает следующие элементы:

- ✓ содействие в формулировании целей и планировании учебных занятий;
- ✓ организацию и проведение уроков с учётом педагогических принципов;
- ✓ анализ достигнутых результатов и корректировку образовательного процесса на основе полученных данных.

Третий уровень – управление деятельностью учащегося. Этот уровень ориентирован на индивидуальное сопровождение учебного процесса каждого обучающегося и включает следующие элементы:

- ✓ постановку образовательных целей и обеспечение всестороннего развития личности;
- ✓ организацию учебной деятельности с учётом индивидуальных особенностей и потребностей учащихся;
- ✓ мониторинг учебного прогресса и систематический анализ результатов обучения [6].

Особенностью педагогического менеджмента на уровне управления деятельностью учащегося является осознание учителем своей изменившейся роли: теперь он выступает не только как наставник, но и как организатор и консультант, выполняющий функции инструктора в процессе обуче-

ния и воспитания, способствуя всестороннему развитию личности ученика. Предметом деятельности учителя как управлена образовательным процессом выступает управленческая работа, ориентированная на организацию учебно-познавательной деятельности учащихся и обеспечение эффективной реализации образовательного процесса. Применение принципов педагогического менеджмента предполагает от педагога способность управлять педагогическими ситуациями, процессами социализации, учебно-познавательной деятельностью и поведением обучающихся, что является ключевым компонентом профессиональной компетентности современного учителя.

Современная педагогика характеризуется рядом актуальных тенденций, среди которых выделяются две ключевые. Во-первых, наблюдается возрастающий интерес к изучению целостности педагогического процесса с позиций управленческой науки, что способствует усиленному вниманию к проблемам педагогического менеджмента. Во-вторых, сохраняет свою актуальность задача изучения различных педагогических аспектов информатизации образовательной системы. Одним из наиболее значимых направлений в этом контексте является формирование и развитие информационно-образовательных пространств.

Комплексный подход к изучению управления педагогическим процессом способствует повышению значимости вопросов педагогического менеджмента в педагогической науке и практике. Некоторые исследователи рассматривают формирование управленческой культуры как одно из ключевых направлений развития педагогического менеджмента. При этом подчеркивается, что теория и практика педагогического менеджмента, являясь фундаментом эффективного управления, позволяют направлять образовательный потенциал участников педагогического процесса не только на освоение универсальных знаний, умений и навыков, но и на формирование личности, способной творчески применять приобретённые компетенции в практической деятельности и повышать собственную профессиональную культуру.

Управленческая культура оказывает значительное воздействие на развитие кадрового потенциала организации и достижение поставленных целей. Функции управленческой культуры позволяют глубже осознать этот ключевой организационный феномен и эффективно использовать его характерные особенности. Между управленческими целями и уровнем развития управленческой культуры существует взаимосвязь, которая проявляется в повышении эффективности управленческих функ-

ций и, как следствие, способствует устойчивому развитию организаций.

В последние годы наблюдается тенденция рассматривать организации через призму культуры. Антропологи, консультанты по управлению, организационные психологи и другие специалисты в области социальных наук активно продвигают идею о том, что культурный анализ предоставляет ценные сведения о структуре, функционировании и динамике организаций.

В системе высшего образования США выделяют четыре типа организационной культуры, которые, несмотря на различия, остаются взаимосвязанными: коллегиальная культура; управленческая культура; культура развития; культура переговоров.

Следует подчеркнуть, что, несмотря на акцент исследования на управлеченческой культуре, целесообразно рассматривать все четыре типа организационной культуры. Для менеджера обладание информацией о каждой из них и умение эффективно применять эти знания в соответствующих ситуациях является важным показателем профессиональной компетентности.

Коллегиальная культура:

- ✓ основной смысл этой культуры заключается в дисциплинах и предметах, предлагаемых преподавателями;
- ✓ ценится исследовательская и научная деятельность педагогов, а также процессы управления, имеющие частично политический характер;
- ✓ предполагает доминирование рационального подхода в деятельности образовательного учреждения;
- ✓ рассматривает инициативы учебного заведения как создание, объяснение, интерпретацию и распространение знаний, а также признаёт значение развития определённых ценностей и профессиональных качеств сотрудников.

Управленческая культура:

- ✓ смысл этой культуры заключается в организации деятельности и оценке её результатов, ориентированной на чётко сформулированные цели;
- ✓ ценятся финансовая ответственность и навыки эффективного контроля, при этом предполагается, что организация способна самостоятельно определять и измерять достижение своих целей;
- ✓ инициатива, проявляемая организацией, направлена на применение конкретных знаний, умений и ценностей у студентов с целью формирования успешных и ответственных граждан.

Развивающая культура:

- ✓ основной смысл этой культуры проявляется

ся в создании программ и мероприятий, направленных на развитие всех членов коллегиального сообщества;

✓ ценятся личная честность и служение другим, а также систематические институциональные исследования и планирование учебных программ;

✓ предполагается врождённое стремление каждого человека к личностной зрелости, при этом культура способствует становлению более зрелых и компетентных участников образовательного процесса;

✓ инициативы учебного заведения рассматриваются как стимулы для развития когнитивного, аффективного и поведенческого потенциала всех членов образовательного сообщества.

Культура переговоров:

✓ основной смысл этой культуры заключается в установлении справедливой и эгалитарной политики, а также организации процессов распределения ресурсов и доходов в образовательной или организационной среде;

✓ ценится достижение объективных соглашений между различными группами и интересами, включая конфликтующие позиции;

✓ предполагается, что власть играет ключевую роль в функционировании коллегиального сообщества, а также иногда необходимы внешние посредники для разрешения конфликтов;

✓ инициативы организации рассматриваются как средство либо изменения нежелательных существующих социальных отношений и структур, либо формирования новых, более либеральных и справедливых моделей взаимодействия [2].

Несмотря на то, что большинство колледжей и университетов, а также большинство преподавателей и администраторов склонны принимать и моделировать одну из четырёх типов организационной культуры, остальные три культуры остаются способными взаимодействовать и поддерживать доминирующую культуру.

Некоторые исследователи указывают на то, что гибридные организационные культуры нередко рассматриваются как признак внутренней несбалансированности или структурной нестабильности образовательного учреждения. Несмотря на то, что описанные четыре типа культур демонстрируют взаимоисключающие характеристики, каждая из них обладает потенциалом для конструктивного взаимодействия. В частности, четвёртый тип культуры может быть интегрирован в управлеченческую практику в качестве диалоговой модели, способствующей формированию устойчивого и результативного образовательного пространства. Применение данных культурных моделей в сочетанном и адаптивном формате представляется це-

лесообразным для совершенствования системы управления общеобразовательными организациями, а также для повышения эффективности и качества образовательного процесса.

Ключевые направления профессиональной деятельности руководителя современного образовательного учреждения в условиях функционирования рыночной экономики могут быть определены следующим образом:

1. Разработка и реализация стратегической программы развития образовательных услуг, обеспечивающей конкурентоспособность и устойчивость учреждения в динамично меняющейся социально-экономической среде.

2. Выполнение маркетинговых функций, направленных на установление и укрепление партнёрских связей с основными заинтересованными субъектами образовательного пространства – организациями, семьями и сообществами.

3. Формирование организационно-педагогических условий, способствующих эффективной реализации маркетингового потенциала педагогического коллектива и повышению его вовлечённости в процессы развития учреждения.

Выделенные направления профессиональной деятельности руководителя образовательной организации дают возможность более глубоко осмыслить феномен управлеченческой компетентности в сфере образовательного маркетинга в контексте современных социально-экономических реалий. Они подчеркивают значимость целенаправленного формирования и последовательного развития маркетинговых умений и навыков управленцев системы образования, что, в свою очередь, выступает необходимым условием повышения эффективности функционирования образовательного учреждения и его адаптации к условиям рыночной среды.

Руководитель современного образовательного учреждения, обладающий развитой маркетинговой компетентностью, способен обеспечивать устойчивую конкурентоспособность и автономность организации в условиях рыночной экономики. Под данным понятием целесообразно понимать не только способность к эффективному планированию, организации и реализации маркетинговых мероприятий, ориентированных на стратегические приоритеты развития, но и умение осуществлять регулирование управлеченческих стратегий с учётом маркетинговых факторов. Важным аспектом выступает также построение и поддержание долгосрочных партнёрских отношений с ключевыми субъектами образовательного и социального пространства, что способствует укреплению имиджа и развитию образовательного учреждения.

Выводы

Эффективный руководитель образовательного учреждения должен проявлять активность, пре-восходящую рамки традиционных управленческих функций, демонстрируя готовность к инновационным, аналитическим и стратегическим действиям. В этой связи целесообразно выделить основные критерии эффективности управленческой деятельности, отражающие уровень профессиональной компетентности и способность руководителя к адаптации в условиях изменяющейся образовательной среды. Эффективный руководитель образовательного учреждения демонстрирует следующие характеристики и компетенции: осознаёт и уважает культурные особенности организации; понимает ценности педагогического коллектива, поддерживает профессиональное развитие учителей; активно способствует сотрудничеству и командной работе; формулирует и внедряет правила поведения, не прибегая к принуждению; использует инструменты поддержки и мотивации, избегая директивного давления; устанавливает и развивает связи с внешней образовательной и социальной средой; внедряет инновационные подходы и проявляет креативность в управленческих решениях; ориентирован на устойчивое развитие учреждения; ставит человеческий фактор в центр внимания, учитывая интересы всех участников образовательного процесса; формирует атмосферу доверия и открытости; принимает решения с учётом долгосрочных перспектив; активно задаёт вопросы, исследуя причины и следствия: «что и почему»; осуществляет мониторинг и контроль стратегических перспектив развития; не удовлетворяется существующим статус-кво, стремится к улучшению процессов; проявляет гибкость, подчиняясь при необходимости, но сохраняя критическое мышление; придерживается этических норм и профессиональной честности; стремится к постоянному обучению и обучению других.

Менеджерская культура руководителя образовательного учреждения, понимаемая как специфика управленческого стиля, оказывает существенное воздействие на развитие потенциала человеческих ресурсов и определяет целенаправленное стратегическое направление деятельности учреждения.

Компетенции педагога-менеджера в сфере управленческой культуры проявляются через организацию, реализацию и оценку управленческих процессов, направленных на достижение стратегически значимых целей учреждения. Они включают в себя оценку материальной ответственности, развитие навыков эффективного наблюдения

и контроля, а также чёткое формулирование и уточнение целей образовательной организации.

Кроме того, компетенции менеджера-педагога сочетают в себе управлеченческие и педагогические навыки, уделяя особое внимание лидерству, стратегическому планированию и развитию персонала, а также развитым коммуникациям, решению проблем и этическому мышлению. Ключевые области включают руководство и мотивацию персонала, создание позитивной образовательной среды, управление операционной деятельностью и обеспечение достижения общих образовательных и организационных целей учреждения [9].

Предметом профессиональной деятельности образовательного менеджера выступает само образовательное учреждение, продуктом его труда является информация и знания, а основным инструментом – слово и речевые коммуникации. В качестве результатов деятельности выступают уровень образования и воспитанности обучающихся, а также степень развития субъектов образовательного процесса.

Педагогический менеджмент представляет собой отрасль педагогической науки, интегрирующую различные уровни управлеченческой деятельности: управление деятельностью педагогического коллектива, управление индивидуальной деятельностью учителя и управление учебной деятельностью учащихся.

Педагогический менеджмент выступает как комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательными системами, направленный на повышение их эффективности [1].

Как научная дисциплина, педагогический менеджмент изучает процессы управления образовательными системами и организациями и включает в себя комплекс взаимосвязанных компонентов: образовательный, мотивационный, когнитивный, деятельностный, творческий, информационный (включая конативный аспект – способность к произвольной деятельности) и интегративный, обеспечивающих системное развитие учреждения и повышение эффективности образовательного процесса.

В условиях рыночной экономики управление стратегическим развитием образовательного учреждения предполагает планирование и реализацию комплексной стратегии, включающей формулировку миссии, целей и стратегических приоритетов учреждения, проведение стратегического анализа образовательной среды и оценки конкурентоспособности организации, разработку конкурентных и маркетинговых стратегий, определение направлений развития образовательных услуг, а

также формирование устойчивой рыночной позиции учреждения. Такой системный подход обеспечивает координацию управлеченческих решений и способствует долгосрочному устойчивому развитию образовательной организации.

Ещё одной ключевой концепцией в определении приоритетных направлений деятельности руководителя образовательного учреждения является положение о том, что организация, стремящаяся к высоким образовательным результатам, устойчивому финансовому положению, стабильному контингенту обучающихся и преподавательскому составу, а также к долгосрочному развитию, конкурентным преимуществам и успешной реализации своих целей, должна оперативно выходить на образовательный рынок. Одновременно необходимо формировать эффективную систему взаимодействия с основными потребителями образовательных услуг, включая обучающихся, их семьи, общественные институты и государственные структуры, что обеспечивает устойчивое функционирование и стратегическое развитие учреждения.

Образовательный потенциал учреждения должен быть задействован максимально эффективно для укрепления социальной целостности общества, защиты единых социально-культурных ценностей, обеспечения приоритетности прав человека, а также для снижения этнонациональной напряжённости и предотвращения социальных конфликтов. Важными задачами выступают содействие равноправию национальных культур и разнообразных традиций, а также уменьшение уровней социального неравенства, что способствует формированию устойчивого и гармоничного образовательного пространства.

Управлеченческая культура оказывает значительное влияние на развитие кадрового потенциала образовательного учреждения и достижение его организационных целей. Анализ функций управлеченческой культуры позволяет глубже осмыслить данный организационный феномен и эффективно использовать его характерные особенности для повышения результативности работы учреждения и оптимизации управлеченческих процессов. Особое значение приобретает оценка уровня управления качеством образования, включающая анализ динамики качества предоставляемых образовательных услуг. Проведение системного мониторинга позволяет выявлять эффективность процессов развития образовательных услуг и оценивать результаты реализации стратегий управления качеством образовательного процесса, что является ключевым фактором повышения конкурентоспособности и устойчивого развития образовательного учреждения

Список источников

1. Базавлукская Л.М. Педагогический менеджмент: учебное пособие. Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2017. 97 с.
2. Бергквист У.Х. Четыре культуры академии: идеи и стратегии совершенствования лидерства в университетских организациях. Серия: «Высшее и взрослое образование» издательства Jossey Bass. 1-е изд. 1992. 320 с.
3. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. 224 с.
4. Малгожата Тыраньска Управленческие компетенции для различных уровней управления // Научно-исследовательский экономический университет Кракова, январь 2016. С. 110 – 118.
5. Мамедзаде Р.Г. Управленческая культура (этико-психологические отношения) [на азербайдж. яз.]. Баку, 1999. 116 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник: пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 2010. 701 с.
7. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: Ноу-хау в образовании: учебное пособие. М.: Высшее образование; Юрайт-Издат, 2009. 357 с.
8. Ситаров В.А. Педагогический менеджмент как теория и практика управления образовательным процессом // Знание. Понимание. Умение. 2014. № 3. С. 18 – 24.
9. Ситаров В.А., Смирнов А.И. Культура предпринимательства: теория и практика. М.; Вологда: Полиграфист, 2006. 192 с.
10. Третьяков П.И. Оперативное управление качеством образования в школе. М., 2004. 185 с.

References

1. Bazavlutskaya L.M. Pedagogical Management: A Textbook. Chelyabinsk: A. Miller Library, 2017. 97 p.
2. Bergquist W.H. Four Cultures of the Academy: Ideas and Strategies for Improving Leadership in University Organizations. Jossey Bass Higher and Adult Education Series. 1st ed. 1992. 320 p.
3. Konarzhevsky, Yu.A. Management and Intra-School Management. Moscow: Pedagogical Search Center, 2000. 224 p.
4. Malgorzata Tyranska Management Competencies for Different Management Levels. Krakow University of Economics and Research, January 2016. P. 110 – 118.
5. Mammadzade R.G. Management Culture (Ethical and Psychological Relations) [in Azerbaijani]. Baku, 1999. 116 p.
6. Meskon M., Albert M., Khedouri F. Fundamentals of Management: textbook: translated from English. Moscow: Delo LTD, 2010. 701 p.
7. Simonov V.P. Pedagogical Management: Know-How in Education: study guide. Moscow: Higher Education; Yurait Publishing House, 2009. 357 p.
8. Sitarov V.A. Pedagogical Management as a Theory and Practice of Educational Process Management. Knowledge. Understanding. Skill. 2014. No. 3. P. 18 – 24.
9. Sitarov V.A., Smirnov A.I. Entrepreneurship Culture: Theory and Practice. Moscow; Vologda: Polygraphist, 2006. 192 p.
10. Tretyakov P.I. Operational Management of Education Quality in Schools. Moscow, 2004. 185 p.

Информация об авторе

Керимова Ф.Я., Азербайджанский государственный педагогический университет, Азербайджан

© Керимова Ф.Я., 2025