Р.А. Пресняков Сахалинский государственный университет, Южно-Сахалинск;

ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ В ФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕДАГОГОВ

Аннотация: Скоординировать профессиональную деятельность педагогов в условиях школы, при этом, избежать профессиональных разногласий и сохранить педагогический коллектив в активном взаимодействии — одна из первостепенных задач современного руководителя образовательного учреждения. Организационная культура неотъемлемая часть любой организации. В данной статье внимание акцентировано на лидерских качествах директора школы, как реальная перспектива формирования эффективной организационной культуры педагогического коллектива. Результаты проведенного исследования наглядно демонстрируют статистическую значимость основных направлений деятельности руководителя-лидера, которая гарантирует эффективную интеграцию современной модели управления системой школьного образования.

Abstract: Coordinating the professional activities of teachers in a school environment, while avoiding professional disagreements and maintaining an active teaching staff, is one of the primary tasks of a modern school principal. Organizational culture is an integral part of any organization. This article focuses on the leadership qualities of a school principal as a real prospect for creating an effective organizational culture among teachers. The results of this study clearly demonstrate the statistical significance of the principal's leadership activities, which ensure the effective integration of a modern management model in the school education system.

Ключевые слова: Лидерство, лидер, руководитель-лидер, профессионально-значимые качества руководителя-лидера, организационная культура,

организационная культура педагогов, формирование организационной культуры, управленческие решения.

Keywords: Leadership, leader, leader-manager, professional-significant qualities of a leader-manager, organizational culture, organizational culture of teachers, formation of organizational culture, managerial decisions.

«Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, планировать, делить работу, доставать инструменты. Надо заразить людей стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль»
Антуан де Сент-Экзюпери

Сложно представить себе руководителя, не обладающего лидерскими способностями, в каждой руководящей должности изначально предполагается решение вопросов взаимодействия в коллективе. Управлять коллективом без выстроенной организационной культуры невозможно. Именно общие коллективные ценности, убеждения и спроектированные модели поведения педагогов в своей совокупности позволяют добиться высокого качества обучения в школе, тем самым способствуя перспективности учебного учреждения в общей системе современного образования.

Среди всех выделенных тенденций развития современной школы предпочтение отдано личностно-ориентированной модели управления школой. Где успешность организационных преобразований всецело зависит от взглядов руководителя, его компетентности, а значит и его лидерских позиций.

Автономность настоящей системы образования нисколько не уменьшает значимость функций руководителя, что предопределяет перспективность выбора руководителя, обладающего лидерскими качествами, способного «повести» за собой команду в коллективном взаимодействии, ориентированном на достижение общих целей образовательного учреждения.

Большая часть научных изысканий современных авторов посвящена сравнению таких понятий как «лидер» и «не лидер», в стремлении найти эффективные пути создания «школы грядущего столетия», в ожидании успеха постоянных улучшений и нововведений в системе управления средних общеобразовательных учреждений [9].

В данной исследовательской работе акцент сделан на утверждении: «Невозможно построить социальный мир других, но возможно объединить их вокруг схожих ценностей». Соответственно, если руководитель, обладающий лидерскими качествами, авторитетно компетентен в зрелом педагогическом коллективе, знает и понимает социальную обстановку в возглавляемом им коллективе, приобретает управленческую компетентность, то организационная культура, сформированная в данном коллективе позволит качественно скоординировать профессиональную деятельность педагогов с помощью установленных правил и процедур, определит возможности мотивации деятельности сотрудников, не только в нужном направлении и правильном ритме, наметит перспективы профилирования деятельности педагогов, позволяя приобретать характерные отличия от других образовательных учреждений, а также максимально избежать профессиональных иллюзий в стремлении к достижению реально высоких результатов.

Проблемой данного исследования стала необходимость разработки методологических и практических подходов к развитию лидерских качеств директоров школ, как критически важных для создания благоприятной образовательной среды и профессионального роста педагогов в условиях образовательных преобразований формирования эффективной организационной культуры педагогов.

Целью исследования выделена взаимосвязь влияния лидерских качеств директора школы на формирование организационной культуры педагогов.

Исследование основано на многолетнем опыте формирования организационной культуры в условиях сельской школы при смене трех

директоров. Педагогический состав на протяжении исследовательской работы не менялся, зрелость трудового педагогического коллектива определяется соотношением 80% наличием у педагогов высшей квалификационной категории к 10% не имеющим категории педагогам и 10% имеющим первую категорию.

Для проведения исследования использовали аналитико-динамический метод выявления изменений в формировании организационной культуры педагогов сельской школы при смене директоров с течением времени, выявляя тенденции и перспективы дальнейшего усовершенствования управления сельской школой. Объективности результатов достигли с помощью метода верификации оценки качества управления через показатели эффективности обучения в школе с учетом процента успеваемости, результатов итоговой аттестации, динамики социальной, психолого-педагогической и нравственной атмосферы. С помощью сравнительного анализ смогли выявить различия в формировании организационной культуры педагогов в сельской школе при управлении разными директорами. Подтвердить результаты исследования смогли с помощью методов математической статистики.

Организационная культура педагогов, являясь системой коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов педагогического коллектива, которые придают общий смысл их действиям школы, включает компоненты: педагогическую направленность; совокупность профессионально значимых личностных качеств и способностей; широкий кругозор; педагогическую эрудицию; профессиональную компетентность; здоровьесберегающую культуру; коммуникативную культуру; психологическую и психодиагностическую культуру; информационную культуру; культуру маркетингового мышления; предпринимательскую культура.

Для проведения исследования выделили основные лидерские качества, которыми должен обладать директор школы, для формирования эффективной организационной культуры:

- умение вдохновлять команду - умение создавать атмосферу доверия и уважения, где каждый педагог чувствует себя услышанным;
- умение принимать управленческие решения;
- умение делегировать полномочия - наделять других ответственностью и поддерживать их в достижении общих целей;
- критическое мышление и стратегическое планирование - умение анализировать текущие тренды, планировать перспективы, прогнозировать развитие;
- эмоциональный интеллект, как способность понимать и управлять своими эмоциями, а также эмоциями других, с целью выстраивания благоприятного психологического климата в коллективе, разрешать конфликты и находить индивидуальный подход к каждому отдельному учителю, ученику;
- адаптивность и гибкость, с учетом непрерывных преобразований в образовательной среде в условиях современной системы образования;
- навыки наставничества и развития персонала, как умения выявлять сильные и слабые стороны своих сотрудников, обеспечивать возможности для профессионального роста и создавать условия для обмена опытом.

В ходе исследования определили успешность руководителя сельской школы Сахалинской области по следующим показателям:

Таблица 1 – Оценка успешности лидерских позиций директора в педагогическом коллективе

№	Показатель успешности	Директор 2021-2022	Директор 2022-2024	Директор 2024-2025

1	планирование	коллективное совещание по планированию в составе организационного состава (завучи, организаторы, методисты)	исключительная обязанность руководителя	считает, что планирование образовательного процесса необходимо осуществлять в общем взаимодействии, в том числе представителей АХЧ, социальной работы, психологической работы, медицинской службы
2	проблемы морали	в коллективе присутствовали работники, подрывающие групповую мораль	групповая мораль большей частью поддерживается возможностью дисциплинарных взысканий	создание и поддержание духа сотрудничества и настроя на высокий результат у членов коллектива через создание благоприятного климата
3	разрешение конфликтов	отдельные конфликты между членами коллектива могут быть разрешены самостоятельно конфликтующими, без участия директора	даже самостоятельно решенные конфликты требуют контроля директора	директор отвечает за предупреждение деструктивных или деморализующих последствий
4	оценка эффективности	коллективное взаимодействие отдельных сотрудников не соответствует	участие в коллективном взаимодействии в соответствии с	весь коллектив работает в полную силу

		ожиданиям директора	педагогической нагрузкой	
5	контроль	нет полноценного контроля исправленных ошибок со стороны директора, контроль перепоручается заведующим учебной частью	директор чаще узнает о проблемах и трудностях, возникающих в работе либо уже в критическом состоянии, либо уже по факту исправления	всесторонний контроль выполненных задач и исправленных нарушений, контроль профилактических мероприятий по предупреждению возникновения сложностей в работе
6	дисциплинарные меры	директор решает вопрос о дисциплинарном взыскании только на основании коллективного разбора сложившейся ситуации	частая практика директора при любой возникающей проблеме, ситуации	вынужденные дисциплинарные взыскания при не своевременном решении поставленных задач, сложных конфликтных ситуаций после полноценного их разрешения и выявления степени нарушения
7	выполнение наиболее сложных и ответственных задач	директору требуется консультативная помощь в решении отдельных сложных ситуаций, конфликтов, в том числе конфликтов интересов	возникают ситуации, когда руководитель является единственным человеком в коллективе, который имеет необходимую квалификацию для выполнения	за время руководства у директора не возникало сложных ситуаций, требующих соответствующих компетенций для их разрешения

			определенной работы	

Оценку результата успешности лидерских позиций директоров указанных годов в педагогическом коллективе провели по пятибалльной шкале, результаты соотнесли со стилями руководства, где:

- директор 2021-2022 учебного года соответствует либеральному стилю руководства, выявляя слабые стороны в потере скорости и направления коллективного взаимодействия без лидерского участия директора, успешность лидерских позиций 30%;
- директор 2022-2024 учебных годов соответствует авторитарному стилю руководства, выявляя слабые стороны в тенденции к сдерживанию педагогической инициативы, соответственно снижая профессиональный рост и перспективность достижения высоких результатов интеграции современной модели образования, успешность лидерских позиций 80%;
- директор 2024-2025 учебного года перспективен своим демократическим стилем руководства, затрачивая большее количество времени на коллективное взаимодействие и стимулирование индивидуальной педагогической активности в педагогическом коллективе, директор имеет большую перспективу удержания управленческого авторитета, позволяющего сохранить благоприятный климат в общем взаимодействии сотрудников, нацеленном на достижение общих целей, успешность лидерских позиций 100%.

Выявленные сильные и слабые стороны руководства директоров сельской школы в разные учебные года сопоставили с эффективностью формирования организационной культуры по следующим показателям:

Таблица 2 – Эффективность формирования организационной культуры педагогов сельской школы

№	Показатель эффективности	2021-2022	2022-2024	2024-2025

1	профессиональная компетенция	молодым специалистам требуется активное наставничество	педагоги соперничают в своем стремлении быть уникальным в своем профессиональном становлении, что сказывается на возникновении трудовых споров	отмечается уважение и признание профессиональных компетенций и профессиональной уникальности каждого педагога
2	коммуникативная культура и этика коллективного взаимодействия	выявляются нарушения речевого этикета в личном общении педагогов при отсутствии учеников, за пределами учебных классов, но в условиях школы, приемы саморегуляции слабые	строгое соблюдение этики педагогического коллективного взаимодействия, коммуникация по принципу делового общения, эмоциональный контакт минимален	коллективный договор и разработанный этический кодекс взаимодействия педагогов эффективно в формировании организационной культуры педагогов в условии сельской школы
3	информационная культура	выявлены сложности в своевременности получения информации всеми участниками педагогического процесса	владение информацией педагогическим коллективом на усмотрение директора, который единолично принимает решение кто и какой информацией должен владеть	полноценное своевременное владение информацией в общей структуре образовательного процесса всеми участниками педагогического взаимодействия

4	педагогическая инициатива	имеющаяся педагогическая инициатива большей частью остается нереализованной	большей частью отсутствует	активная педагогическая инициатива в целостном взаимодействии педагогического коллектива
5	коммуникативная культура	в коммуникативной культуре нет устойчивых профессиональных позиций	согласно норм субординации	коммуникативная культура строится на уважении профессиональных амбиций педагогов и толерантности в коллективном взаимодействии
6	здоровьесберегающая культура	20% от общего числа рабочего времени отсутствия педагогов на рабочем месте в связи с больничными листами сказываются на координации педагогического процесса, соответственно выявляют снижение усвояемости учебного материала	частые конфликты нарушают психологический климат в коллективе, что оказывает на качество обучения	полноценное психологическое взаимодействие без конфликтов, за учебный год больничных листов среди педагогического коллектива 1% от общего числа рабочего времени
7	педагогическая мотивация	педагогическая мотивация минимальна за счет	основана на четком осуществлении педагогического	стимулирование педагогов в их профессиональном становлении

		безынициативности директора	процесса, без нарушений и профессиональных ошибок, с целью не иметь дисциплинарных взысканий	и росте эффективно в сохранении благоприятного рабочего взаимодействия и психологического климата в педагогическом коллективе
8	наличие профессиональных иллюзий	профессиональные иллюзии не позволяют правильно оценить реальность достижения высоких результатов	профессиональные иллюзии отсутствуют ввиду отсутствия инициативы и желаний профессионального роста	профессиональные иллюзии не выявлены, все перспективные направления реальны в достижении высоких результатов
9	координация педагогической деятельности	в координации педагогической деятельности возникают трудности, остро стоит вопрос взаимозаменяемости	четкая организация педагогической деятельности, согласно педагогической нагрузки, взаимозаменяемость в приказном порядке	четкая координация педагогической деятельности, не только собственно учебных занятий, но и внеурочной деятельности при полной загруженности педагогов, но и практически 100% посещении
10	характерные отличительные особенности образовательно	сельская школа не имеет отличительных особенностей, педагогическая	сельская школа не имеет отличительных особенностей в виду отсутствия	перспективность инициативных педагогических практик участия в мероприятиях

	й деятельности школы	практика в строгом соответствии с нормами ФГОС, без реализации творческого потенциала педагогов	творческих инициатив, педагогический коллектив придерживается строгой регламентации учебного процесса, участие в творческих проектах и мероприятиях минимально	разного территориальног о уровня предполагает приобретение характерных особенностей и выдвижения профильных направлений в коллективном взаимодействии

Оценили эффективность организационной культуры присвоением/не присвоением балла по каждому описанному показателю при наличии положительного результата. Соответственно, 100% эффективность организационной культуры педагогов выявлена в 2024-2025 учебном году, 70% эффективности организационной культуры педагогов выявляется в 2022-2024 учебных годах, и только 50% эффективности организационной культуры выявлено в 2021-2022 учебном году.

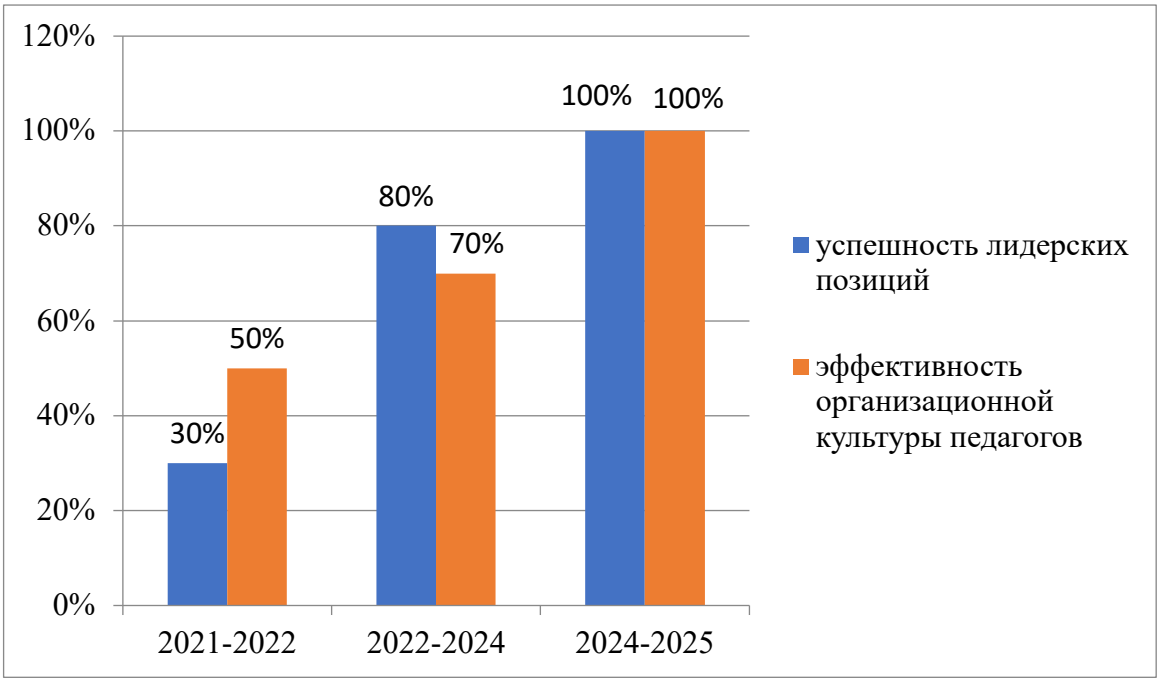


Рис. 1 Успешность лидерских позиций в соотношении с эффективностью организационной культуры

В диаграмме наглядно показано, что добиться эффективности в формировании организационной культуры педагогов в школе директор может, только удерживая лидерские позиции благодаря наличию у него лидерских качеств, помогающих выбрать правильный стиль руководства, способствуя не только профессиональному росту педагогов в коллективном взаимодействии, но и перспективности достижения высоких результатов образовательного процесса с прогнозированием повышения статуса школы.

Согласно полученным результатам можем утверждать, что лидерские качества директора школы действительно имеют предопределяющее значение в формировании организационной культуры педагогов.

Таким образом, для формирования и поддержания эффективной организационной культуры педагогов, в условиях школы, безусловно, необходим руководитель-лидер, обладающий управленческой компетенцией и авторитетом, уровень которых напрямую зависит от наличия у него личных качеств, позволяющих не только приобретать организационный опыт, но и владеть необходимым репертуаром управленческих навыков и способностей, способствуя достижению высоких результатов каждого сотрудника, работающего с ним в команде, стимулируя инициативность и стремление к профессиональному росту.

Список литературы:

1. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 №1642 (ред. от 24.07.2025) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»
2. Бермус А.Г. Практическая педагогика: учебное пособие для вузов / А.Г. Бермус. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 127 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12372-2. — URL: https://urait.ru/bcode/543055
3. Бысик Н.В., Косарецкий С.Г., Пинская М.А. (2018). Проектирование модели профессионального развития педагогов школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, работающих с учащимися с риском образовательной неуспешности: эмпирическая основа и ключевые

составляющие. Психологическая наука и образование, 23(5), С. 87–101 https://doi.org/10.17759/pse.2018230509
4. Велиева С.В. Теория и практика наставничества молодого педагога: учебное пособие / С. В. Велиева. — Чебоксары: ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 80 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/192310
5. Воронов М.В., Байков С.В. Методологические аспекты проблем управления современной школой. Психолого-педагогические исследования, 2020. - 12(2), С. 56–71 https://doi.org/10.17759/psyedu.2020120204
6. Голубкина А.М. Проблемы современного российского школьного образования [Электронный ресурс] // Материалы IX Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». URL: https://scienceforum.ru/2017/article/2017038903.
7. Гуревич П.С. Психология и педагогика: учебник и практикум для вузов / П.С. Гуревич. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04531-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510988.
8. Коджаспирова Г.М. Педагогика: учебник для вузов / Г. М. Коджаспирова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 711 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14492-5. — URL: https://urait.ru/bcode/536002.
9. Лазарев В.С. Управление образовательной деятельностью // Высшее образование в России. 2017. № 6. С. 22–29.
10. Лебедев В.В. Развитие профессиональной компетентности современного руководителя в области контрактной системы в сфере закупок // Материалы межрегиональной научно-практической конференции «Профессиональная компетентность современного руководителя в системе образования». Санкт-Петербург, 17 июня 2014г. / под общей ред. А.С. Горшкова. – СПб.: СПб АППО, 2015. – С. 117–125.
11. Малышева Д.С. Современный руководитель общеобразовательных учреждений: лидер или менеджер? / Д.С. Малышева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 27 (526). — С. 55-57. — URL: https://moluch.ru/archive/526/116490.
12. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский; [гл. ред. В.М. Лизинский]. - Москва: Педагогический поиск, 2000. - 222 с. - (Приложение к журналу «Завуч»). - Библиография: С. 218-220. - ISBN 5-901030-23-0

13. Милорадова Н.Г. Психология и педагогика: учебник и практикум для вузов / Н.Г. Милорадова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 307 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08986-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/513016.
14. Моисеев, А. М. Качество управления школой. Что это такое? Каким оно должно быть? Как его обеспечить?: монография / А. М. Моисеев. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: СОЛОН-Пресс, 2020. — 176 с. — ISBN 978-5-91359-395-5. — Текст: электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/180846
15. Моисеев А.М. Стратегическое управление школой: вопросы и ответы: монографическое практико-ориентированное научно-методическое пособие для руководителей образовательных организаций: в 2 т. / А.М. Моисеев; под ред. О.М. Моисеевой; М-во образования Московской обл., Акад. социального упр.. Т. 1. — Москва: АСОУ, 2014. — 305 с. - ISBN 978-5-91543-129-3.
16. Психологическая наука и образование 2018. Том 23. № 5. С. 87–101 doi:10.17759/pse.2018230509 ISSN: 1814-2052 / 2311-7273
17. Слизкова Е.В. Управление образовательными системами. Технологии внутришкольного управления: учебник и практикум для вузов / Е.В. Слизкова, Е.В. Воронина. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 182 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04831-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/563383
18. Таратухина Ю.В. Педагогика высшей школы в современном мире: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Таратухина, З. К. Авдеева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13724-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/519611
19. Управление общеобразовательной организацией: учебное пособие / В.Н. Виноградов и др.; под. ред. А.С. Горшкова. – СПб.: СПб АППО, 2023. – 198 с. – (Петербургский опыт общего образования). – ISBN 978-5-7434-0887-0
20. Утемов В.В. Креативная педагогика: учебное пособие для вузов / В.В. Утемов, М.М. Зиновкина, П.М. Горев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 237 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08258-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/516832