

Личностные и социально-профессиональные особенности руководителей школ с различной организационной культурой (часть 1)

И.В. Выбойщик^{1✉}, М.Е. Гумницкий², Н.В. Маркина³, А.С. Гумницкая⁴, М.Л. Беркович⁴

¹ Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, Россия

² Группа компаний Eqvanta, г. Москва, Россия

³ Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования, г. Челябинск, Россия

⁴ ООО «Мобильное электронное образование», г. Москва, Россия

✉ xchik2007@rambler.ru

Аннотация

Обоснование. Исследование продолжает цикл авторских работ по изучению психологических ресурсов инновационной деятельности руководителей и педагогов школ. В данной статье ресурсы рассматриваются с учетом специфики организационной культуры, порождающей разный уровень образовательных результатов и отражающей различия в подходах к управлению. Согласно идее исследования, данные различия обусловлены личностными и социально-профессиональными особенностями руководителей школ. **Цель:** изучить особенности личностных свойств и социально-профессиональных характеристик руководителей школ с различной организационной культурой. **Материалы и методы.** В исследовании задействованы 85 руководителей школ-лидеров и 67 руководителей школ с низкими результатами обучения Ленинградской области. В качестве личностных свойств рассмотрены ценностно-смысловые установки и стиль лидерства; в качестве социально-профессиональных характеристик – командные роли, самооценка проектных компетенций, управленческий стаж и должность. Используются методики: «Выбор пословиц» Н.В. Маркиной, «Многофакторный опросник лидерства» Б. Басса и Б. Аволио, тест «Командные роли» Р. Белбина, авторская анкета самооценки проектных компетенций. Статистическая обработка проведена с применением критерия Манна–Уитни и коэффициента углового преобразования Фишера. **Результаты.** Выделены два типа организационной культуры – системная, характерная для школ-лидеров, и диффузная, характерная для школ с низкими результатами обучения. Определены личностные особенности руководителей школ двух типов, обусловленные различиями в их ценностно-смысловых установках и стилях лидерства. **Заключение.** Установлено, что организационная культура и различные уровни результатов обучения могут определяться культурой управления, которая представляет собой определенный конструкт личностных и социально-профессиональных характеристик руководителя.

Ключевые слова: организационная культура, ценностно-смысловые установки, стиль лидерства, командные роли, самооценка проектных компетенций.

Благодарности. Авторы выражают благодарность специалистам Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области и руководителям школ Ленинградской области.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Личностные и социально-профессиональные особенности руководителей школ с различной организационной культурой (часть 1) / И.В. Выбойщик, М.Е. Гумницкий, Н.В. Маркина и др. // Психология. Психофизиология. 2023. Т. 16, № 2. С. 16–27. DOI: 10.14529/jpps230202

Original article
DOI: 10.14529/jpps230202

Personal and socio-professional characteristics of heads of schools with different organizational cultures (part 1)

I.V. Vyboyshchik^{1✉}, M.E. Gumnitskiy², N.V. Markina³,
A.S. Gumnitskaya⁴, M.L. Berkovich⁴

¹ South Ural State University, Chelyabinsk, Russia

² Company group Eqvanta, Moscow, Russia

³ Chelyabinsk Institute of Retraining and Advanced Training of Educators, Chelyabinsk, Russia

⁴ LLC "Mobile Electronic Education", Moscow, Russia

✉ xchik2007@rambler.ru

Abstract

Background. The study continues a series of scientific publications about the psychological resources of innovative activity among heads of schools and teachers. In this paper, resources are considered with respect to the specifics of organizational culture that produce different learning outcomes and reflect differences in the managerial approach. This study is based on the idea that these differences arise from the personal and socio-professional characteristics of heads of schools. **Aim:** to identify the personal and socio-professional characteristics of heads of schools with different organizational cultures. **Materials and methods.** The study involved 152 people, of whom 85 were the heads of leading schools and 67 were the heads of schools with low learning outcomes in the Leningrad Region. Value-semantic attitudes and leadership style were considered personal characteristics, while the socio-professional ones comprised team roles, self-assessment of project competencies, managerial experience, and position. The following techniques were used: the Choice of Proverbs technique by N. Markina, the Multifactorial Leadership Questionnaire by B. Bass and B. Avolio, the Team Role Inventory by R. Belbin, and the authors' questionnaire for self-assessment of project competencies. Statistical processing was carried out using the Mann-Whitney test and the Fisher's test. **Results.** The systemic and diffuse types of organizational cultures of schools with different learning outcomes for schoolchildren were empirically substantiated. The personal characteristics of heads of schools, depending on organizational culture and with respect to differences in value-semantic attitudes and leadership styles, were singled out. **Conclusion.** The study shows that organizational culture and different levels of learning outcomes can be determined by the culture of management, which is the actualization of a manager's personal and socio-professional characteristics.

Keywords: organizational culture, value-semantic attitudes, leadership style, team roles, self-assessment of project competencies.

Acknowledgements: The authors express their gratitude to the specialists of the Committee for General and Vocational Education of the Leningrad Region and the heads of schools in the Leningrad Region.

The authors declare no conflict of interest.

For citation: Vyboyshchik I.V., Gumnitskiy M.E., Markina N.V., Gumnitskaya A.S., Berkovich M.L. Personal and socio-professional characteristics of heads of schools with different organizational cultures (part 1). *Psikhologiya. Psikhofiziologiya = Psychology. Psychophysiology.* 2023;16(2):16–27. (in Russ.) DOI: 10.14529/jpps230202

Введение

Проблема организационной культуры изучается в различных отраслях науки: философия, социология, экономика, менеджмент, психология и педагогика. Исследования, посвященные данному вопросу, относятся к категории междисциплинарных и имеют важное значение для практики управления, в том числе в сфере образования.

Отметим, что организационная культура является предметом самостоятельных исследова-

ний социальной психологии. Так, например, в работах А.В. Булгакова на основании принципа культурного опосредования представлена «матрица ландшафта человеческих отношений», измеряемых в категориях отношения работника организации к другой группе, начальнику, коллегам, к самому себе [1]. Ю.В. Синягин уделяет внимание соотношению формальных и неформальных управленческих ролей руководителей [2]. В данных работах сделан акцент на роли руководителя

организации, на тех личностных свойствах и социально-профессиональных характеристиках, которые влияют на формирование организационной культуры.

В более ранних наших работах уже рассмотрен ряд характеристик руководителей, связанных со спецификой их профессиональной деятельности (статус, должность, управленческий стаж). Среди них: особенности личностных свойств (жизнестойкость, толерантность к неопределенности, стиль саморегуляции); самооценка управленческих компетенций руководителей разных уровней системы образования; особенности ценностных установок руководителей школ в отношении проектной деятельности их команд¹ [3, 4].

В акмеологии используется аксиологический подход к изучению профессиональной деятельности руководителей школ [5]. Для стратегии развития школы необходимо создать организационную культуру, включающую ценностно-смысловое ядро, традиции, установки, убеждения и систему ценностных ориентаций коллектива. С точки зрения эволюции ценностно-ориентированных концепций управленческой деятельности отмечен переход от концепций научного менеджмента к практике «гибкого управления» и «организационной культуры» [6].

Опираясь на положения теории смысловых установок А.Г. Асмолова [7], мы разделяем позицию И.В. Абакумовой и Е.Н. Рядинской, которые рассматривают ценностно-смысловые установки как «интегральный компонент смысловой структуры личности, определяющий характер отношений к себе, другим людям и миру в целом; характер взаимодействия людей; восприятие, оценку и способы поведения как в актуальной ситуации, так и в долгосрочной жизненной перспективе» [8, с. 52].

Результаты теоретического анализа свидетельствуют о необходимости дальнейших исследований, направленных на изучение личностных свойств и социально-профессиональных характеристик руководителей школ

с различной организационной культурой, определяющей уровень образовательных результатов. Актуально изучение стиля лидерства как одной из ключевых характеристик организационной культуры, а также его связи с профессиональными компетенциями руководителей [9]. С.И. Шушариной и Е.В. Глушак рассмотрено сочетание трансформационного лидерства и коллегиального стиля руководства; сочетание транзакционного лидерства и директивного стиля руководства [10]. Н.Ф. Rad, S. Shahi, A. Fazeli показали, что характеристики трансформационного лидерства (интеллектуальное воздействие, вдохновляющая мотивация и индивидуальный подход) напрямую и через управление знаниями влияют на организационную инновацию в школах [11].

По мнению Е.А. Ленской и И.В. Брун, «лидерский потенциал в образовательных учреждениях требует от директора работы в трансформационном режиме» [12, с. 62]. При этом директора предпочитают «ручное управление» и взаимодействие с отдельными учителями, а не с их проектными (творческими) группами. Реальный опыт решения управленческих задач, отмечает М.О. Удальцова, влияет на самооценку профессиональных компетенций руководителей [13].

На основании теоретического анализа и практического опыта управленческого консалтинга образовательных организаций при определении цели мы исходим из следующих позиций.

1. Организационная культура представляет собой систему ценностей, принципов, норм и правил поведения, сложившихся в организации. Данная система является уникальной и определяет как внутренние отношения в организации, так и ее взаимоотношения с «внешней средой» [14].

2. Статус школы с низкими или высокими образовательными результатами (ШНОР или школы-лидеры) не случаен и отражает особенности ее организационной культуры. В зависимости от статуса школы в управленческом консалтинге для каждой из них имеются свои содержательные и процессуальные особенности работы как с руководящей командой, так и с педагогическим коллективом [15, 16]. Для школ-лидеров характерна системная организационная культура, а школ с низкими результатами обучения – диффузная организационная культура.

¹ Гумницкая А.С., Выбойщик И.В., Маркина Н.В. Семантическое поле образа «успешная управленческая команда» в восприятии руководителями школ // Рефлексивная практика: Сборник материалов сетевых и пилотных школ, включенных в краевой проект. М.: Знание-М, 2022. С. 55–60.

3. Особенности организационной культуры во многом определяются культурой управления и как следствие – степенью ее принятия со стороны сотрудников² [1, 17].

4. В процесс формирования и поддержания организационной культуры существенный вклад вносят особенности руководящих работников и управленческой команды³ [3].

Цель исследования: изучить особенности личностных свойств и социально-профессиональных характеристик руководителей школ с различной организационной культурой (школ-лидеров и ШНОР).

Исследование включает две серии. В первой серии проверяется гипотеза о том, что руководители школ-лидеров и школ с низкими образовательными результатами имеют различные личностные свойства и социально-профессиональные характеристики (различия в том числе могут быть связаны с уровнем должности).

Материалы и методы

В качестве личностных свойств руководителей школ мы рассматриваем ценностно-смысловые установки и стиль лидерства; в качестве социально-профессиональных характеристик – их роли в командной деятельности, самооценку проектных компетенций, управленческий стаж и должность.

Психологическая диагностика ценностно-смысловых установок проведена с использованием методик «Выбор пословиц»⁴ (Н.В. Маркина) и «Многофакторного опросника лидерства» (В. Bass, В. Avolio [18]; А.А. Тихомиров, У.Д. Спэнглер [19]; валидность методики для российской выборки обоснована В.Г. Грязевой-Добшинской,

Ю.А. Дмитриевой, П.С. Глуховым и другими [20]).

Методика «Выбор пословиц» Н.В. Маркиной содержит ряд высказываний (устойчивых фразеологизмов) и позволяет выявить: типы инновационной активности личности, заданные соотношением типов активности (неадаптивная активность, адаптивная активность); ценностно-смысловые установки личности (ценности труда, дружбы, учебы, управления временем, ценности осторожного, поискового, смелого, рискованного поведения); темпоральные характеристики саморегуляции, выявленные на основе количества выборов ценности управления временем.

Шкалы «Многофакторного опросника лидерства» Б. Басса объединены в три группы, характеризующие стиль лидерства, основанный на транзакциях (транзакционное лидерство), либо лидерство, трансформирующее действительность (трансформационное лидерство), и результаты лидерства.

Диагностика социально-профессиональных характеристик руководителей школ осуществлялась на основе определения их ролей в командной деятельности (тест «Командные роли» Р.М. Белбина [21]) и самооценки проектных компетенций (авторская анкета, А.С. Гумницкая, Н.В. Маркина)⁵. Управленческий стаж и должность руководители указывали при заполнении авторской анкеты. Результаты диагностики по тесту Р.М. Белбина позволяют выявить степень выраженности командных ролей: «реализатор», «координатор», «мотиватор», «генератор идей», «исследователь», «эксперт», «дипломат», «исполнитель».

При самооценке десяти проектных компетенций руководители определяют степень их выраженности по 7-балльной шкале. Среди них: (1) умение анализировать текущую ситуацию и выделять зоны роста/проблемные зоны в деятельности школы (умение анализировать текущую ситуацию); (2) умение сформулировать цель, направленную на решение выявленной проблемы школы, опираясь на приоритеты государственной образовательной политики (умение сформулировать цель);

⁵ Авторская анкета для самооценки проектных компетенций разработана на основе анализа этапов управления проектом (с учетом перечня компетенций, необходимых для эффективной проектной деятельности, предложенных А.В. Коптеловым).

² Кузнецова Н.В. Ценности организационной культуры или культура организационных ценностей? // Мировоззренческие основания культуры современной России: Сб. науч. трудов XIII Международной научной конференции (19–20 мая 2022 г.). Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2022. С. 81–86.

³ Романова О.С. Организационная культура: теоретический и организационно-управленческий аспекты: дис. ... канд. эконом. наук. Иваново. 2004. 229 с.

⁴ Маркина Н.В. Методика диагностики адаптивности и активной неадаптивности // Социальная психология творчества – 2007: Сб. статей. Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ. 2007. С. 153–163.

(3) умение формулировать операциональные задачи проекта, задающие четкую последовательность действий по достижению цели (умение формулировать операциональные задачи проекта); (4) умение определить конкретные, достижимые, обоснованные индикативные показатели результативности проекта (умение определить индикативные показатели); (5) умение спрогнозировать, рассчитать ресурсы, необходимые для реализации каждой из поставленных задач (умение спрогнозировать ресурсы); (6) умение изыскивать внешние ресурсы или перераспределять внутренние для максимально эффективной реализации проекта на каждом его этапе (умение изыскивать внешние ресурсы); (7) умение организовать управление проектом, в том числе распределять задачи проекта между участниками в соответствии с их компетенциями и личностными ресурсами (умение организовать управление проектом); (8) умение составить обоснованное, выгодное, интересное предложение для привлечения социальных партнеров к проекту (умение составить предложение); (9) умение четко рассчитать временные затраты и прописать в соответствии с ними дорожную карту реализации проекта на основе задач (умение рассчитать временные затраты); (10) умение организовать промежуточные мониторинговые мероприятия для понимания темпов реализации поставленных задач (умение организовать промежуточные мониторинги).

В исследовании приняли участие 152 человека: 85 руководителей школ-лидеров и 67

руководителей школ с низкими результатами образования (ШНОР). Характеристика выборки представлена в табл. 1.

Результаты и обсуждение

Сравнительный анализ личностных свойств и социально-профессиональных характеристик руководителей школ осуществлен с применением U-критерия Манна – Уитни: 1) по двум группам руководителей в зависимости от типа организационной культуры (школы-лидеры, ШНОР); 2) по группам руководителей школ с разным типом организационной культуры, сформированных с учетом их должности.

Сравнительный анализ командных ролей не выявил значимых различий между руководителями школ. Вне зависимости от типа организационной культуры для них характерны командные роли «Координатор» ($x_{cp} = 11,90$), «Дипломат» ($x_{cp} = 11,74$) и «Реализатор» ($x_{cp} = 10,61$). Отсутствие различий зафиксировано и при сравнении самооценок проектных компетенций. В целом наиболее высоко оценены: «умение организовать управление проектом» ($x_{cp} = 5,45$), «умение сформулировать цель» ($x_{cp} = 5,42$) и «умение анализировать текущую ситуацию» ($x_{cp} = 5,39$). Управленческие дефициты руководителей школ имеют отношение к ресурсному обеспечению проекта, в том числе: «умение составить выгодное предложение для социальных партнеров» ($x_{cp} = 4,78$); «умение изыскивать внешние ресурсы»

Таблица 1
Table 1

Характеристика выборки
Sample characteristics

Выборка Sample	Кол-во N	Возраст, лет Age, years		Управленческий стаж, лет Managerial experience, years	
		M	SD	M	SD
Руководители школ-лидеров: Heads of leading schools:	85	50,27	9,44	13,17	8,60
– директора – head of school	18	56,06	8,36	17,17	9,08
– заместители директоров – vice head of school	67	48,72	9,15	12,10	8,20
Руководители школ с низкими результатами обучения: Heads of schools with low learning outcomes:	67	49,18	8,67	12,42	8,91
– директора – head of school	24	52,83	9,52	16,08	11,11
– заместители директоров – vice head of school	43	47,14	7,53	10,37	6,72

($x_{\text{ср}} = 4,88$) и «умение прогнозировать ресурсы» ($x_{\text{ср}} = 4,91$).

Сравнение показателей стилей лидерства выявило тенденцию к различиям ($p = 0,05$) директоров школ по суммарному показателю «Результаты лидерства» ($U = 132,00$, $x_{\text{ср-ШЛ}} = 32,2$ и $x_{\text{ср-ШНОР}} = 29,6$), заданному различиями по показателю «Коллективная эффективность» ($U = 129,00$, $x_{\text{ср-ШЛ}} = 3,7$ и $x_{\text{ср-ШНОР}} = 3,4$), и у заместителей директоров по суммарному показателю «Трансформационное лидерство» ($U = 1071,00$, $x_{\text{ср-ШЛ}} = 58,7$ и $x_{\text{ср-ШНОР}} = 61,6$), заданному различиями по показателю «Влияние, побуждающее согласование целей и ценностей поведения» ($U = 921,00$, $p = 0,01$, $x_{\text{ср-ШЛ}} = 13,6$ и $x_{\text{ср-ШНОР}} = 13,2$). Парадоксальность результатов заключается в том, что в школах с диффузной организационной культурой (ШНОР) слабо отрегулировано операциональное управление и недостаточно четко выстроены профессионально-методические коммуникации. Внимание же завучей данных школ ориентировано на преобразующую, избыточную для педагогов, деятельность. В этом отношении завучи школ с системной организационной культурой (школ-лидеров) более адекватно используют возможности лидерства, трансформирующей действительности. В понимании особенностей стиля лидерства заместителей директора школ с разной организационной культурой мы опираемся на интерпретацию, предложенную Б. Бассом: «Лидер расширяет интересы подчиненных, когда он генерирует в них осознанность и принятие целей и задач группы, когда он пробуждает в них стремление смотреть за пределы собственных интересов ради блага всей группы [18, с. 21].

При сравнении ценностно-смысловых установок руководителей школ с разной организационной культурой выявлены тенденции ($p = 0,05$) к различиям в показателях «Ценность социально-ориентированного поведения» ($U = 2318,00$, $x_{\text{ср-ШЛ}} = 4,47$ и $x_{\text{ср-ШНОР}} = 4,16$) и «Ценность времени» ($U = 2233,00$, $x_{\text{ср-ШЛ}} = 1,33$ и $x_{\text{ср-ШНОР}} = 1,64$). Сравнение ценностно-смысловых установок руководителей в зависимости от их должности выявил значимые различия по показателю «Ценность времени» лишь для заместителей директоров школ-лидеров и ШНОР ($U = 1091,00$, $p = 0,05$, средние значения $x_{\text{ср-ШЛ}} = 1,37$ и $x_{\text{ср-ШНОР}} = 1,74$).

Среди руководителей школ-лидеров большее значение, чем для руководителей ШНОР, имеет ценность социально-ориентированного поведения, заданная ценностями труда, дружбы (коммуникаций) и учебы (познания). В профессиональной деятельности они большее внимание уделяют совместной профессиональной деятельности, тщательной проработке профессиональных задач. Руководители открыты как новому предметному знанию, так и новой информации в области управления, в том числе вопросам «субъект-субъектного» управления персоналом, а также созданию условий для развития себя и своих сотрудников как специалистов, поддержанию рабочего микроклимата в школьном коллективе. Кроме того, руководители школ-лидеров, в особенности заместители директоров, в меньшей степени склонны уделять внимание планированию в самоорганизации профессиональной деятельности.

Помимо общих ценностно-смысловых установок личности методика «Выбор слов-виц» диагностирует особенности инновационной активности, темпоральных характеристик саморегуляции и типы риска участников исследования. Соответствующие особенности определены на основании различий в процентных распределениях, полученных с применением критерия ϕ^* -углового преобразования Фишера. Сравнение проводилось по группам руководителей школ-лидеров и ШНОР с учетом их должности. Результаты сравнения руководителей представлены в табл. 2.

При сравнении вариантов инновационной активности выявлены различия по показателю «Активная инициативность» ($\phi = 1,809$, $p = 0,05$), согласно которым к инновационной деятельности и внедрению новых процессов готовы 61,1 % директоров «школ-лидеров» и 33,3 % директоров ШНОР. Значимых различий среди заместителей директоров по этому показателю не выявлено. Таким образом, именно директора могут определять степень готовности образовательной организации к инновационной деятельности, направляя деятельность управленческой команды. Чем выше ценность активной инициативности руководителя, тем более системным является тип организационной культуры школы.

Таблица 2
Table 2

Сравнение ценностно-смысловых установок руководителей с разным типом организационной культуры по критерию ϕ^* – углового преобразования Фишера
Comparison of value-semantic attitudes of managers with different types of organizational culture using the Fisher's test

Показатель Parameter	Директора школ Head of school			Заместители директора школ Vice head of school		
	Распределение, % Distribution, %		Коэф-т ϕ^* Фишера Fisher's test	Распределение, % Distribution, %		Коэф-т ϕ^* Фишера Fisher's test
	Школы-лидеры Leaders	ШНОР Low learning outcomes		Школы-лидеры Leaders	ШНОР Low learning outcomes	
Варианты инновационной активности / Options for innovative activity						
Активная инициативность Active initiative	61,1	33,3	1,809*	44,8	34,9	1,036
Темпоральные характеристики саморегуляции / Temporal characteristic of self-regulation						
Саморегуляция, отягощенная контролем над временем Self-regulation with excessive time control	0,0	8,3	–	6,0	16,3	1,724*
Слабая согласованность личных и профессиональных задач Poor coordination of personal and professional tasks	72,2	37,5	2,287*	52,2	27,9	2,571**
Тип риска / Type of risk						
Нарастающий тип Progressive type	55,6	16,7	2,697**	32,8	25,6	0,818
Ситуативный тип Situational type	22,2	16,7	0,451	32,8	16,3	1,995*
Вытесненный тип Repressed type	11,1	54,2	3,126***	19,4	41,9	2,533**

* – уровень значимости $p = 0,05$; ** – уровень значимости $p = 0,01$; *** – уровень значимости $p = 0,001$.

* – level of significance $p = 0.05$; ** – level of significance $p = 0.01$; *** – level of significance $p = 0.001$.

Показатель «Слабая согласованность личных и профессиональных задач» определяется минимальным присутствием ценности времени в структуре ценностно-смысловых установок руководителя. Это может порождать дисбаланс задач профессиональной или личной (семья, здоровье, хобби и др.) сфер, а также возможные конфликты, связанные с необходимостью уделять время каждой из них. Полученные данные не позволяют с точностью сказать, какой сфере отдает предпочтение руководитель. Тем не менее можно предположить, что для руководителей с системной организационной культурой (школы-лидеров) при отсутствии выраженного приоритета конкретных задач тайм-менеджмент не выступает в качестве значимой ценности, а является наработанным

операциональным управленческим навыком. В отличие от них, у руководителей с диффузной организационной культурой (ШНОР) тайм-менеджмент, являясь управленческим дефицитом, позиционируется на уровне значимой ценности. Особенно жесткий подход к управлению временем характерен для заместителей директоров ШНОР, что отражается также в различиях еще по одной темпоральной характеристике – показателю «Саморегуляция, отягощенная контролем над временем» ($\phi = 1,724$, $p = 0,05$).

Сравнительный анализ руководителей по типу риска показал наличие различий высокого уровня значимости по «Вытесненному типу риска». Этот показатель существенно выше у директоров школ-лидеров, чем у директоров ШНОР ($\phi = 3,126$, $p = 0,001$; 54,2 %

и 11,1 %). Похожая ситуация наблюдается и при сравнении заместителей директоров ($\varphi = 2,533$, $p = 0,01$; 41,9 % и 19,4 %). «Нарастающий тип риска» чаще встречается у директоров школ-лидеров, чем у директоров ШНОР ($\varphi = 2,697$, $p = 0,01$; 55,6 % и 16,7 %). В то же время заместители директоров школ-лидеров чаще характеризуются «Ситуативным типом риска», чем заместители директоров ШНОР ($\varphi = 1,995$, $p = 0,05$; 32,8 % и 16,3%).

Следовательно, директора школ с диффузной организационной культурой чаще проявляют склонность к адаптивной активности, ориентируясь на ценности осторожного и социально-ориентированного поведения. Директора школ с системной организационной культурой более склонны к поиску новых подходов и решению новых для себя задач, допуская больший объем неопределенности в деятельности. При этом для них более характерен «Нарастающий тип риска»: к решению инновационных задач они приступают только после создания необходимых для этого условий. Похожая ситуация, но менее ярко выраженная, проявляется и при сравнении заместителей директоров школ с различным типом организационной культуры.

Выводы и заключение

Эмпирически подтверждена часть гипотезы о наличии значимых различий между личностными свойствами руководителей школ с системной и диффузной организационной культурой. Различия затрагивают ценностно-смысловые установки и стили лидерства директоров и их заместителей. Так, для руководителей школ с системной организационной культурой (школы-лидеры) характерны следующие особенности:

– более высокий приоритет ценности социально-ориентированного поведения (откры-

тость новому предметному знанию и информации в области «субъект-субъектного» управления, тщательность проработки профессиональных задач и совместной профессиональной деятельности);

– большая склонность к поиску новых подходов и решению новых для себя задач, приоритет «нарастающего типа риска» (предварительное создание условий для продвижения инициатив);

– меньшая значимость ценности управления временем за счет наработанного операционального навыка тайм-менеджмента.

К особенностям руководителей школ с диффузной организационной культурой (ШНОР) относятся:

– большая склонность к проявлению адаптивной активности, в том числе за счет ценности осторожного поведения (тщательное планирование деятельности), а также к «саморегуляции, отягощенной контролем над временем» (избыточно жесткий подход к планированию, особенно у заместителей директоров);

– наличие рассогласования в стилях лидерства директоров и завучей школ: с одной стороны, слабо отрегулировано операциональное управление и недостаточно четко выстроены профессионально-методические коммуникации (транзакционный стиль), с другой стороны, внимание завучей ориентировано на преобразующую, избыточную для педагогов деятельность (трансформационный стиль).

Перечисленные особенности отражают результаты первой серии исследования. Результаты второй серии, посвященной сравнительному анализу систем взаимосвязей личностных свойств и социально-профессиональных характеристик руководителей школ с различной организационной культурой, будут представлены во второй части статьи.

Список источников

1. Булгаков А.В. Человечность в организации: в контексте принципа культурного опосредования // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. Серия «Психология. Педагогика. Образование». 2020. № 4. С. 140–164. DOI: <https://doi.org/10.28995/2073-6398-2020-4-140-164>.

2. Синягин Ю.В. Особенности представлений руководителей об эффективной управленческой команде и способах ее формирования // Живая психология. 2019. Т. 6, № 1 (21). С. 25–45.

3. Жизнестойкость и факторы управленческой деятельности менеджеров образования с различным стажем и статусом: ресурсный подход / И.В. Выбойщик, Н.В. Маркина, Ю.Л. Юсупова, А.С. Гумницкая // Психология. Психофизиология. 2022. Т. 15, № 2. С. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.14529/jpps220201>

4. Толерантность к неопределенности и саморегуляция руководителей школ с низкими и высокими образовательными результатами / Н.В. Маркина, Е.С. Первухина, М.Е. Гумницкий и др. // Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета. 2020. № 6 (159). С. 241–265. DOI: <https://doi.org/10.25588/CSPU.2020.159.6.015>.
5. Цибулькинова В.Е. Модель ценностно-ориентированного здоровьесозидающего управления методическим объединением учителей // Казанский педагогический журнал. 2021. № 1 (144). С. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.51379/KPJ.2021.145.2.006>
6. Асатрян Б.А. Эволюция ценностно-ориентированного управления: от научного менеджмента к «гибкому управлению» // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2016. № 5 (72). С. 85–89.
7. Асмолов А.Г. По ту сторону сознания. Методологические проблемы неклассической психологии. М.: Смысл, 2002. 480 с.
8. Абакумова И.В., Рядинская Е.Н. Ценностно-смысловые установки как фактор социальной интеграции личности в условиях вооруженного конфликта // Вестник Удмуртского университета. Серия Философия. Психология. Педагогика. 2017. Т. 27, № 1. С. 52–58.
9. Гордашникова О.Ю. Проектирование системы самооценки сформированности профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 2 (30). С. 14–20.
10. Шушарина С.И., Глушак Е.В. Исследование связи ролевого взаимодействия и стиля лидерства участников проектных команд // International Journal of Medicine and Psychology. 2020. Т. 3, № 4. С. 58–62.
11. Rad H.F., Shahi S., Fazeli A. The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management in Organizational Innovation of Schools // Education and Self-Development. 2021. Vol. 16, No. 1. P. 40–53. DOI: <https://doi.org/10.26907/esd16.1.05>.
12. Lenskaya E., Brun I. Are Principals of Russian Schools Ready for Transformational Leadership // Educational Studies. 2016. No. 2. P. 62–99. DOI: <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2016-2-62-99>.
13. Удальцова М.О. Самооценка управленческих компетенций руководителей в структуре профессионального самосознания личности в связи с оценками экспертов // Всероссийский научно-практический журнал социальных и гуманитарных исследований. 2021. № 3(3). С. 26–28.
14. Попов А.В., Волочай А.В., Лугинина А.Г. Типологизация организационной культуры в контексте ее ценностных ориентаций // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 1. С. 58–63. DOI: <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-1-58-63>.
15. Инклюзивная организационная культура как культура принятия разнообразия и взаимопонимания / М.А. Дьячкова, О.Н. Томюк, А.В. Шуталева, А.Ю. Дудчик // Перспективы науки и образования. 2019. № 5 (41). С. 373–385. DOI: <https://doi.org/10.32744/pse.2019.5.26>.
16. Мониторинг профессиональных и организационно-управленческих ресурсов школ с низкими образовательными результатами по использованию возможностей цифровой образовательной среды: из опыта управленческого консалтинга / Н.В. Маркина, А.М. Кондаков, Е.С. Первухина и др. Киров: Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании. 2021. 140 с. DOI: <https://doi.org/10.52376/978-5-907419-67-4>.
17. Хотинец В.Ю., Кожевникова О.В., Баранова Н.А. Согласование реальной и предпочитаемой организационной культуры современной региональной компании: ценностные предикторы // Российский психологический журнал. 2022. Т. 19, № 3. С. 232–245. DOI: <https://doi.org/10.21702/rpj.2022.3.15>.
18. Bass В.М. From transcendent to transformational leadership: Learning to share the vision // Organizational Dynamics. 1990. Vol. 5. P. 19–31.
19. Тихомиров А.А., Спэнглер У.Д. Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно-трансакционная концепция лидерства // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3, № 2. С. 71–98.
20. Инновационное лидерство и психометрические проблемы его диагностики / В.Г. Грязева-Добшинская, Ю.А. Дмитриева, П.С. Глухов, В.А. Глухова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. 2015. Т. 8, № 2. С. 14–24.
21. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. М.: Изд-во Нипро, 2003. 240 с.

Поступила 03.03.2023; одобрена после рецензирования 28.04.2023; принята к публикации 04.05.2023.

Информация об авторах:

Выбойщик Ирина Владимировна, кандидат психологических наук, доцент, Южно-Уральский государственный университет (Россия, 454080, Челябинск, проспект Ленина, 76), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4194-369X>, e-mail: xchik2007@rambler.ru

Гумницкий Михаил Ефимович, руководитель направления методологии, ГК Eqvanta (Россия, 123290, г. Москва, тупик Магистральный 1-й, д. 11, стр. 10), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4538-6504>, e-mail: gumm@mail.ru

Маркина Нина Витальевна, кандидат психологических наук, доцент, Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования (Россия, 454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, д. 88), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5396-9785>, e-mail: nvmark@mail.ru

Гумницкая Анна Сергеевна, руководитель проектной группы, ООО «Мобильное электронное образование» (Россия, 129626, г. Москва, ул. Суцёвский Вал, 16, стр. 4), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5797-1591>, e-mail: Ledi-ann87@rambler.ru

Беркович Максим Леонидович, кандидат экономических наук, первый заместитель генерального директора, ООО «Мобильное электронное образование» (Россия, 129626, Москва, ул. Суцёвский Вал, д. 16, стр. 4), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8335-1820>, e-mail: berk_ml@mail.ru

Заявленный вклад авторов:

Выбойщик И.В. – научное руководство, постановка исследовательской задачи, разработка схемы исследования, интерпретация данных, формулировка выводов, окончательная редакция текста.

Гумницкий М.Е. – анализ данных, интерпретация данных исследования, визуализация/представление данных в тексте, формулировка выводов, подготовка первоначального варианта статьи.

Маркина Н.В. – методологические основания статьи, постановка исследовательской задачи, разработка схемы исследования, анализ эмпирических материалов, подготовка окончательной редакции текста.

Гумницкая А.С. – обзор соответствующей литературы, подготовка и проведение эмпирического исследования, сбор и анализ эмпирических материалов, исправление и форматирование.

Беркович М.Л. – обзор соответствующей литературы, подготовка эмпирического исследования, подготовка первоначального варианта статьи.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

References

1. Bulgakov A.V. Humanity in the organization: in the context of the principle of cultural mediation. *Vestnik Rossiiskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta. Seriya "Psikhologiya. Pedagogika. Obrazovanie"* = *RSUH/RGGU Bulletin: "Psychology. Pedagogics. Education"*. 2020;4:140–164. (in Russ.). DOI: <https://doi.org/10.28995/2073-6398-2020-4-140-164>.

2. Sinyagin Y.V. Features representations of leaders about an effective management team and methods of its formation. *Zhivaya psikhologiya = Russian journal of humanistic psychology*. 2019;6(1)(21):25–45. (in Russ.).

3. Vyboishchik I.V., Markina N.V., Yusupova Yu.L., Gumnitskaya A.S. Hardiness and management factors of educational managers with different experience and status: a resource approach. *Psihologiya. Psikhofiziologiya = Psychology.Psychophysiology*. 2022;15(2):5–18. (in Russ.). DOI: <https://doi.org/10.14529/jpps220201>.

4. Markina N.V., Pervukhina E.S., Gumnitskiy M.E., Lange S.N., Gumnitskaya A.S. Tolerance to uncertainty and self-regulation of leaders of schools with low and high educational results. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo gumanitarno-pedagogicheskogo universiteta = The Herald of South-Ural state Humanities-Pedagogical University*. 2020;159:241–265. (in Russ.). DOI: <https://doi.org/10.25588/CSPU.2020.159.6.015>.

5. Tsibulnikova V.E. Model of value-oriented health-creating management of the methodical Association of teachers. *Kazanskii pedagogicheskii zhurnal = Kazan Pedagogical Journal*. 2021;1(144):58–64. (in Russ.). DOI: <https://doi.org/10.51379/KPJ.2021.145.2.006>
6. Asatryan B.A. The Evolution of the value-based Management: from scientific management to “adaptive management”. *Nauka i obrazovanie: khozyaistvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie = Science and education: economy and economy; entrepreneurship; law and administration*. 2016;5(72):85–89. (in Russ.).
7. Asmolov A.G. *Po tu storonu soznaniya. Metodologicheskie problemy neklassicheskoi psikhologii* [On the other side of consciousness. Methodological problems of non-classical psychology]. Moscow: Meaning. 2002:480. (in Russ.).
8. Abakumova I.V., Ryadinskaya Ye.N. Value-semantic attitudes as a factor for social integration of personality under the conditions of armed conflict. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika = Bulletin of Udmurt University. Series Philosophy. Psychology. Pedagogy*. 2017;27(1):52–58. (in Russ.).
9. Gordashnikova O.Yu. Designing a self-assessment system for the formation of professional competencies of educational organizations leaders. *Aktual'nye problemy ekonomiki i menedzhmenta = Actual Problems of Economics and Management*. 2021;2(30):14–20. (in Russ.)
10. Shusharina S.I., Glushak E.V. Research on the relationship between role interaction and leadership style of project team members. *International Journal of Medicine and Psychology*. 2020;3(4):58–62. (in Russ.).
11. Rad H.F., Shahi S., Fazeli A. The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management in Organizational Innovation of Schools. *Education and Self-Development*. 2021;16(1):40–53. DOI: <https://doi.org/10.26907/esd16.1.05>.
12. Lenskaya E., Brun I. Are Principals of Russian Schools Ready for Transformational Leadership. *Educational Studies*. 2016;2:62–99. DOI: <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2016-2-62-99>.
13. Udal'tsova M.O. Self-esteem of managerial competencies of managers in the structure of professional consciousness of the individual in connection with the assessments of experts. *Vserossiiskii nauchno-prakticheskii zhurnal sotsial'nykh i gumanitarnykh issledovaniy = All-Russian Research and Practice Journal of Studies in Social Sciences and Humanities*. 2021;3(3):26–28. (in Russ.).
14. Popov A.V., Volochay A.V., Luginina A.G. Typology of organizational culture in the context of its value orientations. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Management. Scholar notes*. 2022;1:58–63. (in Russ.). DOI: <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-1-58-63>.
15. Dyachkova M.A., Tomyuk O.N., Shutaleva A.V., Dudchik A.Yu. Inclusive organizational culture as a culture of diversity acceptance and mutual understanding. *Perspektivy nauki i obrazovaniya = Perspectives of Science and Education*. 2019;41(5):373–385. (in Russ.). DOI: <https://doi.org/10.32744/pse.2019.5.26>.
16. Markina N.V., Kondakov A.M., Pervukhina E.S. et al. *Monitoring professional'nykh i organizatsionno-upravlencheskikh resursov shkol s nizkimi obrazovatel'nymi rezul'tatami po ispol'zovaniyu vozmozhnostei tsifrovoi obrazovatel'noi sredy: iz opyta upravlencheskogo konsaltinga* [Monitoring of professional and organizational and managerial resources of schools with low educational results on the use of digital educational environment opportunities: from the experience of management consulting]. Kirov: Publ. Interregional Center for Innovative Technologies in Education. 2021:140. (in Russ.). DOI: <https://doi.org/10.52376/978-5-907419-67-4>.
17. Khotinets V.Yu., Kozhevnikova O.V., Baranova N.A. Congruence of the real and favored organizational culture of a modern regional company: value predictors. *Rossiiskii psikhologicheskii zhurnal = Russian Psychological Journal*. 2022;19 (3):232–245. (in Russ.). DOI: <https://doi.org/10.21702/rpj.2022.3.15>.
18. Bass B.M. From transcendent to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 1990;5:19–31.
19. Tikhomirov A.A., Spengler U.D. Leadership styles and merger success: transformational-transactional concept of leadership. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2005;3(2):71–98. (in Russ.).

20. Gryazeva-Dobshinskaya V.G., Dmitrieva Yu.A., Glukhov P.S., Glukhova V.A. Innovative leadership and the psychometric problems of its diagnostics. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Psikhologiya = Bulletin of the South Ural State University. Series "Psychology"*. 2015;8(2):14–24. (in Russ.).

21. Belbin R.M. *Tipy rolei v komandakh menedzherov* [Types of roles in management teams]. Moscow: Hippo. 2003:240. (in Russ.).

Submitted 03.03.2023; approved after reviewing 28.04.2023; accepted for publication 04.05.2023.

About the authors:

Irina V. Vyboyshchik, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, South Ural State University (76 Lenin Ave., Chelyabinsk, 454080, Russian Federation); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4194-369X>; e-mail: xchik2007@rambler.ru.

Mikhail E. Gumnitskiy, Master of Engineering and Technology, Head of Methodology Department, Company group Eqvanta (building 10, 11, 1st Trunk dead end, Moscow, 123290, Russia); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4538-6504>; e-mail: gumm@mail.ru.

Nina N. Markina, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Chelyabinsk Institute of Retraining and Advanced Training of Educators (88 Krasnoarmeyskaya Str., Chelyabinsk, 454091, Russia); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5396-9785>; e-mail: nvmark@mail.ru.

Anna S. Gumnitskaya, Project Team Leader, LLC “Mobile Electronic Education” (16 p., 4 Sushchevsky Val str., Moscow, 129626, Russia); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5797-1591>; e-mail: Ledi-ann87@rambler.ru.

Maksim L. Berkovich, Candidate of Economic Sciences, First Deputy General Director, LLC “Mobile Electronic Education” (16 p., 4 Sushchevsky Val str., Moscow, 129626, Russia); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8335-1820>; e-mail: berk_ml@mail.ru.

Contribution of the authors:

I.V. Vyboyshchik – scientific management, research problem statement, study framework development, interpretation of research data, formulation of conclusions, final version of the text.

M.E. Gumnitskiy – data analysis, interpretation of research data, visualization/presentation of data in the text, formulation of conclusions, preparation of the initial version of the article.

N.N. Markina – methodological basis of research, research problem statement, study framework development, preparation and implementation of empirical research, preparation of the final version of the text.

A.S. Gumnitskaya – review of relevant literature, preparation and implementation of empirical research, data collection, analysis of empirical materials, correction and edition.

M.L. Berkovich – review of relevant literature, preparation of empirical research, preparation of the initial version of the article.

All authors have read and approved the final manuscript.