

УДК 005.1

**ЗАРУБЕЖНЫЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ
ЛИДЕРОВ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ
КАК ОСНОВА ДЛЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ПРОГРАММ В ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

А.А. Дружинина

Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина

Представлены компоненты управленческой культуры специалиста социальной сферы и возможности применения зарубежных моделей и практики деятельности общественных организаций социальной сферы по развитию управленческой культуры для разработки образовательных программ. На основе анализа зарубежного опыта были разработаны и представлены перспективные блоки для обучающей программы развития управленческой культуры в общественных организациях. Показаны особенности отечественных практик и опыт региональной общественной организации по реализации программ развития управленческой культуры лидеров социальной сферы, приведены результаты исследования по реализации программ социального образования в данном направлении, сделан вывод о необходимости развития новых компонентов управленческой культуры с учетом современных тенденций и новых управленческих компетенций.

***Ключевые слова:** образовательные программы, проектирование, общественные организации, управление, управленческие компетенции, управленческая культура, лидер, социальная сфера, лидер в социальной сфере.*

В современных условиях государство как главный субъект социальной политики предъявляет требования к качеству оказания социальных услуг, которое зависит прежде всего от наличия у руководителей – лидеров социальной сферы – управленческой культуры. Важными становятся разработки в области проектирования образовательных программ для социальной сферы.

Согласны с И.Д. Лельчицким, Т.А. Голубевой, В.А. Ершовым, С.Ю. Щербаковой, что «в экономике знаний постиндустриального (информационного) общества осуществляется непрерывное интенсивное обновление информационного поля, которое является своеобразной питательной средой для инноваций, что требует от системы образования оперативного конъюнктурного обновления содержания образования, образовательных стандартов, методов и технологий образовательной практики при реализации программ обучения» [6, с. 59]. Общественные организации быстро реагируют на образовательные потребности, возникающие в том числе в социальной сфере.

Изучение, анализ и обобщение лучших зарубежных практик предоставляет возможности для эффективного формирования и развития управленческой культуры у специалистов социальной сферы ресурсами общественных организаций, что становится важным компонентом в системе непрерывного социального образования. Актуализируется необходимость проектирования образовательных программ для различных субъектов социальной сферы, включая общественные организации. Необходимо учитывать новые запросы практики, дидактические границы разработки программ в современных условиях связаны с категориями «компетенция» и «культура».

В ходе исследования управленческая культура рассматривалась как «ресурс социальных инноваций и ценностный ресурс личности, способствующий эффективной реализации управленческих функций в решении стратегических и тактических задач профессиональной деятельности». Понятие «управленческая культура» как интегральное личностно-профессиональное качество включает аксиологический, компетентностный и личностно-творческий компоненты [5, с. 111]. Данные позиции подтверждены теоретически, однако современные социальные тенденции требуют расширения и включения в компетентностный компонент управленческой культуры новых составляющих. Это возможно на основе применения новых подходов и анализа лучших практик.

В ходе исследования для выделения компетентностных компонентов как основы для проектирования образовательных программ осуществлен анализ зарубежного опыта, обобщена деятельность организаций The Network for social work management и National Child Welfare Workforce Institute (NCWWI) по формированию управленческой культуры.

The Network for social work management (NSWM) является Международной организацией, ориентированной на продвижение лидерства и управление социальной работой. В США социальная работа и социальная педагогика конвергированы. Миссией NSWM является укрепление лидерства в сфере здравоохранения, образования и социальных услуг.

The Network for social work management занимается обучением, наставничеством, коучингом и предоставлением других систем поддержки для лидеров и менеджеров, позволяющих им стать успешными лидерами в социальной сфере; привлечением менеджеров из наиболее влиятельных организаций в США и за рубежом; продвижением ценностей, ориентированных на людей, руководителей социальных организаций; постоянное совершенствование инструментов профессионального развития руководителей и социальных организаций. Членами организации The Network for social work management являются специалисты в области социальных услуг всех уровней управления, оказывающие социальные услуги, а также студенты, заинтересованные в

получении ценных управленческих навыков, которые помогут в продвижении их карьеры в социальной сфере после окончания учебы.

NSWM реализует различные варианты, форматы определения и продвижения уникального набора навыков руководителей как основы компетенций, такие как ежегодная конференция по вопросам управления, повышение квалификации, сетевые мероприятия, программы наставничества и др. [10].

Общественная организация на основе компетентного подхода разрабатывает свою модель компетенций менеджера социальных услуг. Эти компетенции включают широкий спектр межличностных, интеллектуальных и технологических навыков по ряду областей (рис. 1).



Рис. 1. Области реализации компетенций менеджера социальных услуг

Рассмотрим области реализации компетенций менеджера социальных услуг подробнее:

1. Область «Исполнительное руководство»: устанавливает, продвигает и закрепляет видение, философию, цели, задачи и ценности организации; обладает навыками межличностного общения, которые поддерживают жизнеспособность и позитивное функционирование организации; обладает навыками аналитического и критического мышления, которые способствуют организационному росту; моделирует соответствующее профессиональное поведение и побуждает других сотрудников действовать профессионально; управляет разнообразием и межкультурным пониманием; развивает и управляет как внутренними, так и внешними отношениями с заинтересованными сторонами; инициирует и облегчает инновационные процессы; является сторонником изменения государственной политики и социальной

справедливости на национальном, государственном и местном уровнях; демонстрирует эффективные навыки межличностного общения; поощряет активное участие всех сотрудников и заинтересованных сторон в процессах принятия решений; планирует, продвигает и моделирует практику непрерывного обучения.

2. Область «Управление ресурсами»: эффективное управление людскими ресурсами. Управляет и контролирует бюджетные и другие финансовые ресурсы для поддержки миссии и целей организации/программы, а также для содействия постоянному улучшению программы и подотчетности; создает и поддерживает систему внутреннего контроля для обеспечения прозрачности, защиты и подотчетности использования организационных ресурсов; управляет всеми аспектами информационных технологий.

3. Область «Стратегическое управление»: сбор средств; определение и подача заявок на новое и регулярное финансирование при обеспечении подотчетности с существующими системами финансирования; маркетинг и связи с общественностью: активное информирование о продуктах и услугах агентства; разработка эффективных программ; управление рисками и правовыми вопросами; обеспечение стратегического планирования.

4. Область «Сотрудничество с сообществом»: выстраивание отношений с взаимодополняющими агентствами, учреждениями и общественными группами для улучшения предоставления услуг [7].

Проанализировав опыт деятельности The Network for social work management, отметим, что в набор компетенций руководителя-лидера социальной сферы NSWМ входят: исполнительное руководство, управление ресурсами, стратегическое управление, сотрудничество с сообществом (эти области должны быть использованы при проектировании обучения руководителей – лидеров социальной сферы в России, в том числе в системе повышения квалификации и программах наставничества, реализуемых на базе общественных организаций).

Рассмотрим деятельность National Child Welfare Workforce Institute. Данная организация фокусируется на поддержке развития лидеров в государственных, частных и общественных системах социального обеспечения детей. NCWWI признает, что лидер должен обладать определенными компетенциями для того, чтобы эффективно выполнять свою работу и «вести» организации, работающие с детьми, в будущее.

Компетенции – это знания, навыки и способности, которые приобретают руководители и которые необходимы им для достижения результатов и целей организации. Для того чтобы организовать свою работу, National Child Welfare Workforce Institute изучила многочисленные модели компетентности руководителей и разработала собственную модель компетенции, которую рассмотрим позже.

National Child Welfare Workforce Institute пропагандирует мнение о том, что сотрудники на всех уровнях организации являются руководителями. Следовательно, компетенции, связанные с эффективными лидерами, одинаковы на разных уровнях работы; однако уровни квалификации различаются в зависимости от должности. По мере того как руководители увеличивают свои должностные обязанности, уровень владения различными компетенциями также увеличивается и сфера их влияния также может быть различной. Таким образом, структура компетенций руководителей NCWWI обеспечивает лестницу компетенций, иллюстрирующую, как эти компетенции проявляются на все более высоких уровнях: социальный работник => супервизор => менеджер => руководитель [11].

Разработанная National Child Welfare Workforce Institute система компетенций с соответствующими определениями и показателями квалификации может стать основой для различных видов деятельности, связанных с персоналом, включая оценку эффективности работы, планирование карьеры и разработку программ профессионального развития, подготовки и переподготовки. В контексте нашего исследования данная система компетенций является основой для проектирования образовательных программ лидеров социальной сферы.

Согласно структуре компетенций руководителей, разработанной NCWWI, деятельностный мир руководителя – лидера социальной сферы – можно разбить на четыре уровня: внутренняя гибкость (проводник изменений), внешняя гибкость (проводник в контексте), внутренний контроль (проводник людей) и внешний контроль (проводник результата). В каждом из них есть определенный фокус с учетом контекста организации. Рассмотрим эти уровни подробнее.

Проводник изменений: этот квадрант отражает стратегическую роль лидера в установлении и реализации высоких стандартов организационной деятельности. В этом квадранте подчеркивается настрой на действия, способность стратегически планировать и способность предвидеть новые ответы на организационные, политические и социальные вызовы.

Проводник в контексте: роль лидера в этом квадранте заключается в эффективном и проактивном вовлечении внешней среды. Это включает в себя работу с сообществом.

Проводник людей: основное внимание в этом квадранте уделяется развитию отдельных лиц и групп в рамках организации и подчеркивает значение отношений, людей и процессов.

Проводник результата: рабочие процессы и различные формы информации, связанной с работой, и данных находятся в центре внимания этого квадранта.

Для завершения этой модели National Child Welfare Workforce

Institute разработала пять «столпов» (компонентов) лидерства, которые являются основополагающими принципами, отражающими желаемые качества и ценности эффективного лидерства в области социального обеспечения детей: адаптивный, совместный, распределительный, инклюзивный, ориентированный на результат. Они обеспечивают основу для подхода к лидерству, который соответствует ценностям благополучия детей и перспективным подходам к эффективному лидерству.

Таким образом, результирующая структура лидерских компетенций NCWWI состоит из пяти областей, представленных на рис. 2.



Рис. 2. Структура лидерских компетенций руководителя – лидера социальной сферы (National Child Welfare Workforce Institute)

Следующим шагом National Child Welfare Workforce Institute в развитии системы компетенций лидеров социальной сферы было сопоставление лидерских компетенций с принципами лидерства (адаптивными, распределительными и т. д.). Эта модель компетенций используется в качестве основы для учебной программы Академии лидерства NCWWI для руководителей среднего звена и Академии лидерства для руководителей [12].

Обобщив зарубежный опыт деятельности общественных организаций по формированию управленческой культуры специалистов социальной сферы, отметим, что основное внимание уделяется созданию сетей, направленных на изучение, поддержку и развитие лидерства в этой области. Эта поддержка помогает профессиональному и личностному развитию, поскольку способствует внедрению инноваций, развитию отношений между коллегами [9, 14], а также укреплению отношений с подчиненными [13]. Важной целью образовательных программ, формирующих управленческую культуру, является целостное развитие лидеров, не просто знающих, что и как, но и стремящихся к сотрудничеству и взаимодействию [8].

В России программами развития управленческой культуры лидеров социальной сферы, поддержкой лидеров занимается Агентство стратегических инициатив, реализующее проект «Центр инноваций

социальной сферы». «Центр инноваций социальной сферы» действует как площадка профессионального взаимодействия всех участников социальных инициатив, агрегации лидеров и программ социальной значимости. К целям проекта в том числе относится обеспечение качественно нового уровня подготовки представителей НКО, лидеров социальной сферы, предпринимателей и представителей органов власти и др.

Основные направления деятельности «Центра инноваций социальной сферы» по развитию управленческой культуры лидеров социальной сферы представлены на рис. 3.



Рис. 3. Направления деятельности «Центра инноваций социальной сферы» по развитию управленческой культуры лидеров социальной сферы.

В структуру Центра входит «Школа социальных инноваций» как площадка для обмена опытом и поддержки социальных инициатив, а также образовательное направление, обеспечивающее получение новых знаний и развитие лидеров социальной сферы. Данное направление реализуется при помощи проведения семинаров, мастер-классов, практических и лекционных занятий по тематикам (например, «Лидерство в социальной сфере», «Социальная ответственность», «Законодательство социальной сферы», «Государственные программы в социальной сфере», «Социальное предпринимательство», «Международный социальный опыт» и пр.) [15].

Т.Г. Деревягина и Т.П. Дьячек отмечают, что «общественные организации являются своеобразной экспериментальной площадкой, на которой, с одной стороны, через общественную инициативу проходят новации социальной работы, а с другой – в общественной организации люди учатся быть социально полезными, приобретают *субъектную позицию*». В практике деятельности общественных организаций при формировании и развитии управленческой культуры используются следующие организационные формы: обучающая программа, системная организация социо-проектной деятельности, привлечение к отдельным мероприятиям в проблемном поле социальной работы [4, с. 5–7].

Согласны с Н.В. Гарашкиной в том, что «проектирование способно обеспечить повышение качества социальной работы и всего социального образования, соответствующего требованиям современного человека и изменяющегося общества» [1, с. 123].

На основе анализа представленного зарубежного и российского опыта обучения лидеров социальной сферы были спроектированы основные блоки для программы развития управленческой культуры лидеров социальной сферы в общественных организациях, содержащие следующую тематику: «Стратегии изменений», «Работа с сообществом», «Лидер в социальной сфере», «Сотрудничество в организации», «Технологии социально-педагогической деятельности», «Социальное проектирование», «Социально-педагогическая квалиметрия», «Социальные инновации», которые были частично реализованы в ходе осуществления образовательного модуля проекта «Академия гражданских инициатив» Тамбовской областной общественной организации «Молодежные инициативы».

Целью социально-образовательного проекта «Академия гражданской активности» являлось формирование социальной инициативности молодежи и повышение уровня гражданского образования молодежи через создание *активной экспериментально-образовательной площадки на базе общественной организации* [3, с. 128].

В проекте были реализованы следующие компоненты образовательного модуля, направленного на формирование и развитие управленческой культуры: «Социальное проектирование», «Социальные инновации», «Мониторинг и оценка социальных проектов», «Фандрайзинг как элемент выстраивания работы с сообществом», «Лидер в социальной сфере». У участников проекта была возможность консультирования и после завершения образовательного модуля в ходе реализации собственных инновационных социальных проектов.

Всего в ходе реализации проекта разработано и внедрено 15 значимых социально-ориентированных проектов, где у участников была возможность самостоятельно разрабатывать и руководить проектом, развивая тем самым свою управленческую культуру. Всего в социальном проекте «Академия гражданской активности», реализуемом Тамбовской областной общественной организацией «Молодежные инициативы», приняли участие свыше 1 000 человек.

При подведении итогов реализации проекта «Академия гражданской активности» выявлено, что у 39 % ее участников (всего в выходном тестировании приняли участие 159 человек) был сформирован творческий (высокий) уровень социальной активности; ее проявление на исполнительском (среднем) уровне показало 47,2 % молодых людей; а пассивный (низкий) уровень активности – 13,8 % участников программы [3, с. 128].

Разработка и участия в программах повышения квалификации

руководителей и специалистов социальной сферы Тамбовской области (2012–2018 гг.) показывает особенности рассмотрения практиками управленческой культуры в контексте деятельностных проблем. В выходном тестировании отмечается необходимость освоения новых технологий социального менеджмента, повышения управленческой культуры на всех уровнях организации (94 % обучающихся). В качестве востребованных обучающих разделов выделяются правовой, психологический и информационный, которые необходимы для осознания базовых тенденций и корректной адаптации программ, понимания сильных и слабых сторон отечественных программ развития лидерства в социальной сфере, влияющих на качество содержательных блоков.

Представленные образовательные программы развития управленческой культуры как за рубежом, так и в России показывают необходимость расширения компетентностной компоненты управленческой культуры лидера как проводника изменений в компетентностных областях (руководство процессами, управление ресурсами, стратегическое управление, сотрудничество с сообществом).

Список литературы

1. Гарашкина Н.В. Проектирование учебных программ в системе вузовской подготовки будущих социальных работников: компетентностный подход // Вестн. Тамбов. ун-та. Сер. «Гуманитарные науки». 2011. № 1 (93). С. 120–124.
2. ГОСТ Р 52143-2013 «Социальное обслуживание населения. Основные виды социальных услуг». URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200107237> (дата обращения: 23.07.2018).
3. Деревягина Т.Г. Проектная деятельность НКО как способ формирования социальной инициативности студентов // Внедрение результатов инновационных разработок: проблемы и перспективы: сб. статей междунар. науч.-практ. конф. (15 августа 2017 г., Уфа): в 3 ч. Ч. 2. Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2017. С. 126–129.
4. Деревягина Т.Г., Дьячек Т.П. Формирование социальной инициативности молодежи в условиях общественного объединения // Добровольческие инициативы в социальной сфере. Казань: Бук, 2017. С. 5–7.
5. Дружинина А.А. Управленческая культура социального работника: сущность, структурный состав // Вестн. Тамбов. ун-та. Сер. «Гуманитарные науки». 2011. № 2 (94). С. 108–112.
6. Лельчицкий И.Д., Голубева Т.А., Ершов В.А., Щербакова С.Ю. Обучение в течение всей жизни как условие развития экономики знаний // Традиции и новации в профессиональной подготовке и деятельности педагога: сб. науч. тр. Всерос. науч.-практ. конф. 2015. С. 57–61.
7. Anthony Hassan, Rochelle «Shelly» Wimpfheimer (2015) Human services management competencies // <https://socialworkmanager.org/wp-content/uploads/2016/01/Competency-Brochure-4-19-15-With-Forms.pdf>. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200107237> (дата обращения: 23.07.2018).
8. Bartol K.M. & Zhang X. Networks and leadership development: Building

- linkages for capacity acquisition and capital accrual. *Human Resource Management Review*. 2004. 17(4). P. 388–401.
9. Day D.V. Leadership development. *Leadership Quarterly*. 2000. 11(4). P. 581–613.
 10. The Network for social work management. URL: <https://socialworkmanager.org/> (дата обращения 23.07.2018).
 11. National Child Welfare Workforce Institute. URL: <http://ncwwi.org/> (дата обращения 23.07.2018).
 12. National Child Welfare Workforce Institute (2010). Leadership competency framework. Albany, NY: Author.
 13. Venkataramani V., Green S.G. & Schleicher D.J. Well-Connected Leaders: The Impact of Leaders' Social Network Ties on LMX and Members' Work Attitudes. *J. of Applied Psychology*. 2010. 95(6). P. 1071–1084.
 14. Wiessner C.A., & Sullivan L.G. New Learning: Constructing Knowledge in Leadership Training Programs. *Community College Review*. 2007. 35(2). P. 88–112.
 15. Центр инноваций социальной сферы [Электронный ресурс]. URL: https://asi.ru/docs/ciss_OUT_NEW_RIGHT.pdf (дата обращения: 23.07.2018).

FOREIGN AND RUSSIAN EXPERIENCE OF DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE CULTURE OF LEADERS IN THE SOCIAL SPHERE AS A BASIS FOR DESIGNING EDUCATIONAL PROGRAMS IN PUBLIC ORGANIZATIONS

A.A. Druzhinina

Tambov state University named after G. R. Derzhavin

The article presents the components of the management culture of the social sphere specialist and the possibility of using foreign models and practices of social organizations in the development of management culture for the development of educational programs. Based on the analysis of foreign experience, promising blocks for the training program for the development of management culture in public organizations were developed and presented. Features of domestic practices and experience of the regional public organization on implementation of programs of development of administrative culture of leaders of the social sphere are shown, results of research on implementation of programs of social education in this direction are given, the conclusion about need of development of new components of administrative culture taking into account modern trends and new administrative competences is drawn.

Keywords: *educational programs, design, public organizations, management, managerial competence, management culture, leader, social sphere, leader in the social sphere.*

Об авторе:

ДРУЖИНИНА Анастасия Александровна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры психолого-педагогического и социального образования ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина» (392000, Тамбов, ул. Интернациональная, д. 33), e-mail: drugininaan@yandex.ru