

Товканець Оксана Сергіївна

кандидат педагогічних наук

доцент кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

м. Ужгород, Україна

tovkanecoksana@rambler.ru

ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГА

В статті розглянуто проблему управлінської культури та її вплив на освітню діяльність педагога. *Мета статті*: обґрунтувати психологічні засади управлінської культури особистості та їх вплив на професійну діяльність педагога. Визначені завдання: обґрунтувати психологічні засади управлінської культури педагога та виявити структуру управлінських якостей педагога. Використані методи: науково-теоретичний аналіз літературних джерел – для виявлення психологічних особливостей управлінської культури; прогностичний – з метою проектування структури управлінських якостей; узагальнення – з метою формулювання висновків. Відмічено, що реалізація компетентнісної парадигми в освіті пред'являє високі вимоги до особистісних та лідерських якостей педагога-управлінця. Схарактеризовано професійно-значимі характеристики управлінських якостей: концентрація і розподіл уваги, розвинена пам'ять, гнучкість і креативність мислення, високі прогностичні здібності, добре розвинена творча уява. Проаналізовано структуру управлінських якостей педагога: індивідуально-особистісні, організаційно-управлінські, перцептивно-лідерські, соціально-психологічні.

Ключові слова: управлінська культура, управлінські якості, педагог.

Вступ В умовах інноваційного розвитку освіти, необхідності впровадження механізмів керівництва в освітню практику проблема управлінської культури педагога стає особливо актуальною та вимагає організації такої системи навчання і виховання, при якій досягається найбільша ефективність педагогічного процесу. Водночас в сучасних стрімко мінливих соціально-економічних умовах розвитку українського суспільства пріоритетним залишається проблема розвитку особистості, де особлива увага акцентується на процесі її професійного становлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній педагогічній освіті інтерес до особистості вчителя та її управлінських функцій визначається низкою позицій: зростанням ролі педагога-управлінця в інноваційному освітньому просторі, недостатньою вивченістю особливостей даної професійної діяльності, обмеженістю досвіду формування організаційної культури в освітніх установах, дефіцитом технологій цілеспрямованого розвитку особистості майстерності керівника в освітній галузі. До вивчення проблем управлінської діяльності загалом та управлінської культури педагога зокрема зверталися вітчизняні і зарубіжні дослідники: П.Друкер (управлінська діяльність та менеджмент у XXI столітті) [2], Г.Сльнікова, В.Лазарев (особистість педагога та його управлінська культура), М.Кадемія (управління педагогічним колективом), Л.Карамушка [4], Н.Коломінський (психологічні засади управління), О.Коваленко [6], В.Крижко, О.Мармаза [9], В.Симонов, Є.Павлютенков (менеджмент освіти), Б.Худомінський, Ю.Конаржевський (внутрішкільне управління), В.Маслов (концептуальні засади побудови змісту і структури орієнтовної моделі функціональної компетентності керівників навчальних закладів) [10], Г.Тимошко (культура управління загальноосвітнім начальним закладом) [12] та інші.

Для особистості педагога, зазначає Н.Коломінський, важливою є його здатність до управління власним психічним розвитком як передумова ефективного впливу на підлеглих. Поштовхом до саморозвитку особистості та удосконалення її управлінської діяльності є усвідомленість потреби відповідати вимогам професійної діяльності [7]. Специфіка будь-якої діяльності, а особливо управлінської, накладає певний відбиток на систему ділових і особистісних якостей педагога, де, з одного боку, властивості особистості педагога пов'язані з

характеристиками особистості взагалі, з іншого – особистість педагога виступає як особлива система, якій притаманні специфічні особливості, зумовлені управлінською діяльністю, що впливає на взаємодію з іншими системами і суспільством загалом.

Мета статті: обґрунтувати психологічні засади управлінської культури особистості та їх вплив на професійну діяльність педагога.

Завдання дослідження: здійснити аналіз психологічних засад управлінської культури педагога та виявити структуру управлінських якостей педагога.

Методи дослідження: науково-теоретичний аналіз літературних джерел – для виявлення психологічних особливостей управлінської культури; прогностичний – з метою проектування структури управлінських якостей; узагальнення – з метою формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. Науково-теоретичний аналіз проблеми управлінської діяльності педагога уможливив виокремити і систематизувати сукупність психологічних чинників, що мають істотний вплив на професійно-особистісний ріст.

На основі сучасної парадигми освіти людина повинна розкрити свій творчий потенціал, розвинути свої здібності, виховати в собі потребу безперервного самовдосконалення і відповідальності за власні виховання і розвиток. В сучасному динамічному світі особистісні характеристики людини стають важливими для фахівців різних галузей. Актуальними є ряд таких універсальних загальнокультурних компетенцій, оволодіння якими дозволяє працівнику, в тому числі й педагогу, підвищити ефективність професійної діяльності у своїй галузі:

- системне мислення (вміння визначати складні системи і працювати з ними);
- навички міжгалузевої комунікації (розуміння технологій, процесів і ринкової ситуації в різних суміжних і несуміжних галузях);
- вміння управляти проектами і процесами;
- багатомовність і мультикультурність (вільне володіння іноземною мовою, розуміння національного і культурного контексту, розуміння специфіки роботи в галузях в інших країнах);
- вміння працювати з колективами, групами та окремими людьми;
- робота в режимі високої невизначеності і швидкої зміни умов виконання завдань (вміння швидко приймати рішення, реагувати на зміну умов роботи,

вміння розподіляти ресурси і управляти) [5].

Можна стверджувати, що реалізація компетентної парадигми в освіті, перш за все, пред'являє високі вимоги до особистісних та лідерських якостей педагога-управлінця. Саме вони вибудовують стратегію розвитку освітньої організації і створюють емоційно-психологічну атмосферу в колективі.

При здійсненні освітньої діяльності педагог повинен вміти:

- моделювати навчально-виховну діяльність з урахуванням культурних відмінностей дітей, статево-вікових та індивідуальних особливостей;

- спілкуватися з дітьми з врахуванням їх психологічних особливостей, визнавати гідність дитини, розуміючи і приймаючи її;

- створювати в навчальних групах (класі, гуртку, секції і т. п.) різновікові дитячо-дорослі спільності (учні, їх батьки (законні представники) та педагогічні працівники);

- керувати навчальними групами з метою залучення учнів до процесу навчання і виховання, мотивуючи їх навчально-пізнавальну діяльність;

- аналізувати реальний стан справ в навчальній групі, підтримувати в дитячому колективі ділову, доброзичливу атмосферу;

- захищати гідність й інтереси учнів, допомагати дітям, які опинилися в конфліктній ситуації і / або несприятливих умовах;

- знаходити ціннісний аспект навчального знання й інформації, забезпечувати його розуміння і прийняття учнями;

- володіти методами організації екскурсій, походів і експедицій тощо;

- співпрацювати з іншими педагогічними працівниками та іншими фахівцями у вирішенні освітніх завдань [1].

Професійно-значимими характеристиками управлінських якостей педагога є концентрація і розподіл уваги, розвинена пам'ять, гнучкість і креативність мислення, високі прогностичні здібності, добре розвинена творча уява. Для інноваційного педагога важливі також професійно-значимі когнітивні якості: допитливість, спостережливість, креативність, пізнавальна сенситивність тощо.

Перераховані вище вміння педагогів припускають наявність надпрофесійних навичок, яким поки ніде спеціально не навчають, і які визначаються, перш за все, індивідуально-особистісними характеристиками керівника. Цільові установки сучасної освіти вимагають наявності у педагогів і керівників освітніх організацій широкого спектра лідерських якостей, управлінських і соціально-психологічних компетенцій і установку на безперервний саморозвиток.

Сучасний педагог – це перш за все лідер зі системним мисленням, здатний мотивувати інших, вміє прогнозувати, планувати, організувати команду на реалізацію проєктів. Будь-який педагог, який працює з дітьми, який проєктує розвиток підростаючого покоління, який формує їх особистісні та когнітивні якості, також повинен бути лідером, що вміє мотивувати своїх учнів і вести за собою. Найголовніша функція лідера групи чи організації – визначити необхідні цілі, місію організації, і розробити стратегію для її досягнення. А управлінська функція педагога полягає в тому, щоб здійснювати цю стратегію на практиці [13, с.150].

Аналіз наукових праць та концепцій [1; 3; 5; 8; 11] дозволяє виокремити наступну структуру управлінських якостей які перегуковуються з професійними функціями педагога: індивідуально-особистісні, організаційно-управлінські, перцептивно-лідерські, со-

ціально-психологічні (рис.1).



Рис. 1 Структура управлінських якостей педагога

Індивідуально-особистісні якості – це:

1.Знання і розуміння себе. Педагогу необхідно добре знати себе, вміти прислухатися до себе, своїх почуттів і емоцій. Відчуття себе, знання того, що людині подобається і чого не хочеться, є важливими елементами формування адекватної Я-концепції, які допомагають орієнтуватися на життєвому шляху і розуміти інших людей.

2.Впевненість у собі. Адекватно високий рівень самооцінки педагога в поєднанні з упевненістю в собі підвищують його рішучість у критичних ситуаціях і допомагають при необхідності йти на ризик. Впевненість в собі дозволяє педагогові розширювати межі своїх можливостей і набувати нового досвіду.

3.Активна життєва позиція і прагнення до лідерства, що необхідно для адекватної орієнтації в соціальній і педагогічній ситуації. Прагнення до лідерства є чинником, необхідним для саморозвитку та самовдосконалення лідера.

4.Моральна нормативність, надійність, послідовність у вчинках. Педагог є носієм норм і цінностей групи, тому його поведінка і світогляд повинні бути узгоджені з нормами загальнолюдської моралі – справедливістю, чесністю, відповідальністю, надійністю і послідовністю у вчинках.

5.Розвинена педагогічна Я-концепція. Світогляд педагога і характер його взаємодії з послідовниками багато в чому визначається педагогічною Я-концепцією, що включає в себе систему уявлень про себе як педагога і власної освітянської ролі у взаємодії з оточуючими.

Організаційно-управлінські якості:

1.Спрямованість у майбутнє і бачення перспективи. Для того щоб педагог міг вести учнів за собою, він сам повинен знати, куди йти. Для цього йому необхідно бачити перспективи діяльності колективу.

2.Відчуття ситуації і гнучкість поведінки. Педагог часто є учасником складного процесу і знаходиться в такому освітньому середовищі, де діє велика кількість різних сил, багато хто з яких часом знаходяться за межами його знання, розуміння і контролю в даний момент, тому необхідними є відчуття ситуації, здатність швидко в ній орієнтуватися і приймати правильне рішення.

3.Здатність створювати команду. Важливою якіс-

тю індивіда, що визначає успішність його становлення в ролі лідера, є вміння притягувати до себе інших (творчими програмами, ідеями, ідеалами) і створювати команду однодумців. Формування корпоративних цілей і цінностей, а також контроль прихильності до них послідовників є одними з найважливіших завдань управлінської діяльності педагога.

4. Здатність організувати групу на рішення поставленого завдання. Ця якість є однією з фундаментальних для управлінської діяльності педагога. Вона включає в себе розуміння соціально-психологічної ситуації, вміння розподіляти функції між членами групи, здатність мотивувати і надихати їх на виконання завдання, координувати роботу тощо.

5. Здатність контролювати результати спільної діяльності, спонукати до діяльності і заохочувати. Ця якість також забезпечує успішність виконання педагогом відповідних управлінських функцій.

6. Готовність підтримати в скрутну хвилину. Небажання педагога надати наступнику підтримку в тих випадках, коли вона дуже значима і він здатний це зробити, як правило, позбавляє його лідерського статусу.

Соціально-психологічні якості:

1. Міжособистісна сприйнятливість, здатність розуміти потреби інших людей. Лідерство є соціальним феноменом і орієнтоване на людей, тому бачення інших людей, відчуття їх прагнень, проблем і турбот, а також розуміння взаємовідносин «лідер-послідовники» багато в чому визначає успіх управлінської діяльності педагога.

2. Комунікативна компетентність. Уміння швидко налагоджувати контакти з людьми, впевнено почувати себе в колективі є важливою якістю лідера і забезпечує успішність його організаційно-управлінської діяльності.

3. Уміння створювати умови для самореалізації послідовників є основою для формування довіри до лідера і готовність послідовників слідувати за ним.

4. Справедливість. Лідер виступає координатором взаємовідносин в колективі і повинен бути об'єктивний і справедливий в оцінці дій і вчинків інших людей.

5. Здатність представляти і відстоювати інтереси групи в зовнішніх інстанціях, брати на себе відповідальність за групову діяльність. Лідер є представником групи, тому здатність представляти і відстоювати інтереси групи в зовнішніх інстанціях, брати на себе відповідальність за внутрішньогрупову діяльність є

важливою якістю педагога.

Перцептивно-лідерські якості:

1. Уміння проникати у внутрішній світ дитини,
2. Розуміти іншого суб'єкта педагогічного впливу без вербальної (словесної) інформації;

Наявність перерахованих вище якостей становить управлінський потенціал педагога, але володіння ними не обов'язково перетворює індивіда в управлінця. Кожна з них може бути значимою і корисною як для педагога, так і будь-якої людини, що прагне в житті до успіху. Особливого значення набувають ще: сприйняття педагога учнями, батьками учнів і колегами як управлінця; визнання його управлінського статусу і авторитету; наявність особистих очікувань у членів групи від управлінської діяльності педагога; делегування членами групи частини особистої активності управлінця тощо [6].

Таким чином, в структурі управлінської культури педагога виділяють чотири основні компоненти:

1. Індивідуально-особистісний, що включає комплекс особистісних і професійних якостей.

2. Соціально-психологічний, що включає якості, які проявляються в стосунках з іншими людьми.

3. Організаційно-управлінський, що включає якості, затребувані в контексті організаційних взаємин молодших командирів з підлеглими.

4. Перцептивно-лідерський, що включає якості, яким наділяє педагога група. Блок якостей індивідуального рівня є основою («фундаментом») для успішності управлінської діяльності педагога [1].

На сучасному етапі розвитку суспільства особливу роль в оцінці ефективності управлінської діяльності педагогічних кадрів відіграють психологічні критерії, які в узагальненому вигляді можна представити таким чином: стійкість інтересу до професії і розширення професійного досвіду; задоволеність професійними досягненнями; професійне здоров'я; задоволеність потреби в персоналізації; виражена мотивація компетентності; психологічний комфорт в професійній взаємодії.

Висновки. Підвищення рівня управлінської культури педагога в сучасних умовах стає важливим чинником успішності інноваційних процесів в освіті. Сучасний педагог потребує і знань, і навичок проектування освітніх процесів, міжособистісної комунікації, які забезпечують врахування когнітивних, емоційних, поведінкових та мотиваційних чинників, що і визначає перспективи наших подальших наукових досліджень.

References

1. Bondarchuk, O.I. (Ed.). (2014). *Psyhlohichna pidhotovka kerivnykiv osvityvnykh orhanizatsii do diialnosti v umovakh zmin* [Psychological training of educational organizations' leaders in the conditions of change]. Kyiv: Un-t menedzhmentu osvity NAPN Ukrainy [in Ukrainian].
2. Druker, P.F. (2007). *Zadachi menedzhmenta v XXI veke*. [The tasks of management in the XXI century]. M.; SPb.; Kyiv: OOO «I.D. Viljams» [in Russian].
3. Kademiia, M.Y., Svirzhevskiy, M.P. (2004). *Menedzhment v upravlinni pedahohichnym kolektyvom* [Management in the management of the teaching staff]. Vinnytsia: Svit [in Ukrainian].
4. Karamushka, L.M. (1997). *Psyhlohichni osnovy upravlinnia u systemi serednoi osvity* [Psychological bases of management in the system of secondary education]. Kyiv: Kyivskiy mizhnarodnyi universytet [in Ukrainian].
5. Kodyn, V.N. *Lyderskye kachestva y Byll o pravakh lychnosty* [Leadership and the Bill of Rights of the Individual]. Retrieved from <http://www.elitarium.ru>
6. Kovalenko, O.E. (2008). *Menedzhment osvity* [Management of education]. Kharkiv: Kontrast [in Ukrainian].
7. Kolomynskiy, N.I. (2000). *Psyhlohichna menedzhmentu v osviti (sotsialno-psykhlohichnyi aspekt)* [Psychology of management in education (socio-psychological aspect)]. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
8. Kremen, V.H., Pazynich, S.M., & Ponomarov, O.S. (2008). *Filosofia upravlinnia* [Philosophy of management]. Kharkiv: NTU «KhPI» [in Ukrainian].
9. Marmaza, O.I. (2005). *Menedzhment v osviti: sekrety uspishnoho upravlinnia* [Management in education: the secrets of successful management]. Kharkiv: Osнова [in Ukrainian].
10. Maslov, V.I. *Kontseptualni zasady pobudovy zmistu i struktury oriyentovnoi modeli funktsionalnoi kompetentnosti kerivnykiv navchalnykh zakladiv* [Conceptual principles of constructing the content and structure of the indicative model of functional competence of the heads of educational institutions]. Retrieved from <http://lib.iitta.gov.ua/6925/1>
11. Tovkanets, O.S. (2016). *Problema profesiinoho udoskonalennia kerivnykiv osvityvnykh ustanov v diialnosti mizhnarodnykh*

- orhanizatsii [The problem of professional improvement of heads of educational institutions in the activities of international organizations]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Pedagogika ta psikhologhiia»* [Scientific bulletin of Mukachevo State University. Series: Pedagogy and Psychology], 2(4), 187–192 [in Ukrainian].
12. Tymoshko, H.M. Kultura upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom u konteksti kulturno-osvitnoho aspektu rozvytku suspilstva [Culture management of a comprehensive educational institution in the context of the cultural and educational aspect of the development of society]. Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2011_84/Tym1.pdf
13. Volkogonova, O.D., & Zub A.T. (2009) *Upravlencheskaja psihologija* [Managerial Psychology]. Moscow: ID «FORUM»: INFRA-M [in Russian].

Список використаної літератури

1. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін: посібник; за наук. ред. О.І.Бондарчук – К.: Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2014. – 194 с.
2. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П.Ф.Друкер. – М.; СПб.; Киев: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 272 с.
3. Кадемія М. Ю. Менеджмент в управлінні педагогічним колективом / М.Ю.Кадемія, М.П.Свіржевський. – Вінниця: Світ, 2004. – 183 с.
4. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління у системі середньої освіти / Л.М.Карамушка. – К.: Київський міжнародний університет, 1997. – 179 с.
5. Кодин В.Н. Лидерские качества и Билль о правах личности [Электронный ресурс] / В.Н.Кодин. URL: <http://www.elitarium.ru>
6. Коваленко О.Е. Менеджмент освіти / О.Е.Коваленко. – Харків: Контраст, 2008. – 68 с.
7. Коломінський Н.І. Психологія менеджменту в освіті (соціально- психологічний аспект) / Н.І.Коломінський. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.
8. Кремень В.Г. Філософія управління / В.Г.Кремень, С.М.Пазиніч, О.С.Пономарьов. — Харків : НТУ «ХПІ», 2008. – 524 с.
9. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / О.І.Мармаза. – Харків: Основа, 2005. – 176 с.
10. Маслов В. І. Концептуальні засади побудови змісту і структури орієнтовної моделі функціональної компетентності керівників навчальних закладів [Електронний ресурс] / В.І.Маслов. – URL : <http://lib.iitta.gov.ua/6925/1>
11. Товканець О.С. Проблема професійного удосконалення керівників освітніх установ в діяльності міжнародних організацій / О.С.Товканець // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Педагогіка та психологія»: зб.наук. пр. – Мукачево : Вид-во МДУ, 2016. – Випуск 2 (4). – С.187–192.
12. Тимошко Г. М. Культура управління загальноосвітнім навчальним закладом у контексті культурно-освітнього аспекту розвитку суспільства. [Електронний ресурс] / Г.М.Тимошко. – URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2011_84/Tym1.pdf
13. Управленческая психология : учебное пособие / О.Д.Волкогорова, А.Т.Зуб. - Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2009. – 352 с.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2018 р.
Стаття прийнята до друку 20.04.2018 р.

Товканець Оксана

кандидат педагогических наук
доцент кафедры общей педагогики и педагогики высшей школы
ГВУЗ «Ужгородский национальный университет»
г.Ужгород, Украина

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕДАГОГА

Аннотация. В статье рассмотрена проблема управленческой культуры и ее влияние на образовательную деятельность педагога. Цель статьи: обосновать психологические основы управленческой культуры личности и их влияние на профессиональную деятельность педагога. Определены задачи: обосновать психологические основы управленческой культуры педагога и выявить структуру управленческих качеств педагога. Исползованные методы; научно-теоретический анализ литературных источников – для выявления психологических особенностей управленческой культуры; прогностический – с целью проектирования структуры управленческих качеств; обобщение – с целью формулирования выводов. Отмечено, что реализация компетентностной парадигмы в образовании предъявляет высокие требования к личностным и лидерским качествам педагога-управленца. Охарактеризованы профессионально значимые характеристики управленческих качеств: концентрация и распределение внимания, развитая память, гибкость и креативность мышления, высокие прогностические способности, хорошо развито творческое воображение. Проанализирована структура управленческих качеств педагога: индивидуально-личностных, организационно-управленческих, перцептивно-лидерских, социально-психологических.

Ключевые слова: управленческая культура, управленческие качества, педагог.

Tovkanets Oksana

Candidate of Pedagogical Sciences
Associate Professor of the Department of General Pedagogy and Pedagogy of the Higher School
State University «Uzhhorod National University»
Uzhhorod, Ukraine

PSYCHOLOGICAL BASIS OF MANAGERIAL CULTURE OF A TEACHER

Abstract. The article deals with the problem of managerial culture and its influence on the educational activity of a teacher. The purpose of the article: to substantiate the psychological principles of the managerial culture of the person and their influence on the professional activity of the teacher. The tasks of the article: to substantiate the psychological principles of the managerial culture of the teacher and to identify the structure of the managerial qualities of the teacher.

Methods used: scientific and theoretical analysis of literary sources - for revealing of psychological peculiarities of managerial culture; prognostic – with the purpose of designing the structure of managerial qualities; generalization – in order to formulate conclusions. The implementation of the competence paradigm in education imposes high requirements on the personal and leadership qualities of the teacher of the manager is noted. It is they who build a strategy for the development of an educational organization and create an emotional and psychological atmosphere in the team. Professionally significant characteristics of managerial qualities are characterized – concentration and distribution of attention, developed memory, flexibility and creativity of thinking, high predictive abilities, well-developed creative imagination. The structure of managerial qualities that are echoed with the professional functions of the teacher is analyzed: individual-personal (knowledge and understanding of oneself, self-confidence, active life position and aspiration for leadership, moral normality, reliability, sequence in actions, developed pedagogical I-concept.), organizational-managerial (orientation to the future and vision of the perspective, a sense of the situation and flexibility of behavior, the ability to create a team, the ability to organize the group on the decision of the task, the ability to control the results of the joint activity, to encourage for the activities and stimulate), perceptive leadership (the ability to penetrate the internal world of a child, to understand another subject of pedagogical influence without verbal information) socio-psychological (interpersonal susceptibility, the ability to understand the needs of other people, communicative competence, the ability to create conditions for self-realization of followers, justice, ability to represent and defend the interests of the group in external instances, take responsibility for group activities). It is concluded that increasing the professionalism of managerial competence of the teacher in modern is an important condition for the success of innovative processes in education. A modern teacher needs both knowledge and skills in designing educational processes, interpersonal communication, which take into account cognitive, emotional, behavioral and motivational factors.

Key words: managerial culture, managerial qualities, teacher.