

PREPARAÇÃO DE FUTUROS GESTORES DE EDUCAÇÃO PARA ATIVIDADES PROFISSIONAIS

PREPARACIÓN DE FUTUROS DIRECTIVOS EDUCATIVOS PARA LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

PREPARATION OF FUTURE EDUCATION MANAGERS FOR PROFESSIONAL ACTIVITIES

Marina Georgiyevna SERGEEVA¹
Elena Vladimirovna YAKOVLEVA²
Natalia Victorovna NIKASHINA³
Svetlana Alexandrovna BLINOVA⁴

RESUMO: Neste artigo, foram realizados os seguintes objetivos: análise da essência, conteúdo e estrutura da cultura gerencial, identificação das características do desenvolvimento da cultura gerencial, elaboração e teste do modelo e do programa para o desenvolvimento da cultura gerencial de futuros gestores da educação. A análise de vários aspectos da atividade do gestor, as exigências para a atuação profissional e as especificidades da cultura gerencial no âmbito educacional permitiram afirmar que a cultura gerencial é tanto uma qualidade do indivíduo quanto uma propriedade do ambiente gerencial da organização. Nesse contexto, observa-se o seguinte padrão: a cultura gerencial da organização determina a cultura gerencial de seus funcionários e, ao mesmo tempo, há uma tendência oposta, mostrando que a cultura gerencial de um funcionário individual afeta a cultura gerencial da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Gestor educacional. Cultura gerencial. Cultura pedagógica.

RESUMEN: *En este artículo, se llevaron a cabo los siguientes objetivos: análisis de la esencia, el contenido y la estructura de la cultura empresarial, identificación de las características del desarrollo de la cultura empresarial, elaboración y prueba del modelo y el programa para el desarrollo de la cultura empresarial. futuros gestores educativos. El análisis de varios aspectos de la actividad del gerente, los requisitos para el desempeño profesional y las especificidades de la cultura gerencial en el ámbito educativo permitió afirmar que la cultura gerencial es tanto una cualidad del individuo como una propiedad del ambiente gerencial de la organización. En este contexto, se observa el siguiente patrón: la cultura gerencial de la organización determina la cultura gerencial de sus empleados, y al mismo tiempo, existe una tendencia opuesta, mostrando que la cultura gerencial de un empleado individual afecta la cultura gerencial de la organización.*

¹ Instituto de Pesquisa do Serviço Penitenciário Federal da Rússia, Moscou – Rússia. Professora, pesquisadora-chefe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8365-6088>. E-mail: sergeeva198262@mail.ru

² Universidade Estadual de Linguística de Moscou, Moscou – Rússia. Professora Adjunta. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1398-9260>. E-mail: elxs@mail.ru

³ Universidade da Amizade dos Povos da Rússia, Moscou – Rússia. Professora Adjunta. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7523-8318>. E-mail: nikashina_nv@pfur.ru

⁴ Universidade da Amizade dos Povos da Rússia, Moscou – Rússia. Professora titular. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3259-8989>. E-mail: blinova_sa@rudn.ru

PALABRAS CLAVE: Gerencia. Gerente educativo. Cultura gerencial. Cultura pedagógica.

ABSTRACT: *In this article, the following objectives were carried out: analysis of the essence, content and structure of the managerial culture, identification of the features of the managerial culture development, working out and testing of the model and the program for the managerial culture development of future education managers. The analysis of various aspects of the manager's activity, the requirements for the professional performance and the specifics of managerial culture in the educational sphere made it possible to state that managerial culture is both a quality of the individual and a property of the managerial environment of the organization. In this context, the following pattern is observed: the managerial culture of the organization determines the managerial culture of its employees, and at the same time, there is an opposite trend, showing that managerial culture of an individual employee affects managerial culture of the organization.*

KEYWORDS: Management. Education manager. Management culture. Pedagogical culture.

Introdução

A cultura gerencial dos futuros administradores da educação é um elemento essencial da cultura pedagógica. Suas qualidades individuais são as mais preferíveis para um gerente em qualquer esfera: qualidades universais, psicológicas e intelectuais, comerciais, comunicativas, profissionais. Um gerente com estas qualidades é considerado um modelo no campo da gestão e deve ser capaz de realizar um desempenho profissional eficaz em condições de mercado.

A relevância deste estudo se deve à crescente demanda por professores de educação profissional secundária. A extensa rede de faculdades vocacionais na Rússia carece de pessoal docente e administrativo qualificado. Portanto, para treinar profissionais que seriam demandados no mercado de trabalho, é necessária a renovação do quadro de pessoal docente. Os graduados das instituições de ensino superior devem conhecer as características específicas do sistema de ensino profissional secundário, o que pressupõe a competência pedagógica obrigatória. Especialistas em gestão da educação (graduados de bacharelado) são muito procurados em faculdades vocacionais nos postos de professores, supervisores, analistas e especialistas capazes de analisar e desenvolver a cultura de gestão de uma determinada organização educacional profissional. Para a implementação efetiva das tarefas profissionais, os futuros gerentes de educação devem ter um certo nível de cultura gerencial para organizar o processo educacional produtivo, expresso na disposição e capacidade de ajudar os estudantes no processo de domínio de novos conhecimentos e habilidades profissionais, para aplicar a autogestão do professor. Uma vez que nas instituições educacionais uma ênfase crescente é

colocada no desenvolvimento das competências profissionais dos estudantes e no nível de moralidade, há uma necessidade urgente não apenas nos especialistas experientes, mas nos professores que entendem e melhoram o sistema de educação e educação, oferecem abordagens originais de trabalho com estudantes específicos, ajudam a fazer uma escolha independente, implementam a função de diagnóstico e correção.

Os gestores educacionais devem ter um alto nível de cultura gerencial, já que é essencial para o desenvolvimento democrático da sociedade e do sistema educacional, e nas instituições de ensino, permite o uso de abordagens modernas de gestão e prática de ensino. Esta exigência contribui para a transformação das instituições de ensino superior para criar um ambiente mais confortável, que pode ser chamado de cultura corporativa de uma instituição de ensino superior. Com o uso adequado dos recursos disponíveis, é possível criar uma atmosfera favorável onde a cultura gerencial dos futuros gerentes de educação seria formada com sucesso.

O conceito de cultura atraiu a atenção de muitos cientistas que dedicaram seus trabalhos científicos e jornalísticos a este problema, incluindo os autores russos A.F. Losev (2000), A.A. Radugin (1995), A.I. Arnoldov (1992), S.I. Gessen (1995), V.S. Bibler (1989), G.M. Kodzhaspirova, A.Yu. Kodzhaspirov (2000), A.V. Valitskaya (1998) e outros. Pesquisadores estrangeiros também consideraram este problema em seus trabalhos (A. Carpentier (1984), W. Ostwald (2015), E. Cassirer (1944), A. Mol (1973), C. Morris (1983), F. Nietzsche (2005), E.B. Tylor (1989), M. Mead (1988) e outros.

Problemas que revelam a essência da cultura profissional foram considerados pelos cientistas russos E.F. Zeer (2003), S.I. Arkhangelsky (1980), E.V. Bondarevskaya (2000), A.V. Barabanshchikov (2019), N.S. Pryazhnikov, E.Yu. Pryazhnikov (1995), I.F. Isaev (2002), V.A. Slastenin, L.S. Podymiva (1997), L.I. Dukhov (2006) e outros. Eles estudaram os aspectos profissionais da subcultura, tais como uma combinação de comportamentos estereotipados, símbolos e atributos, normas e regras geralmente aceitas, imagens habituais da vida, estilo de vida que foram formados em um ambiente profissional individual.

No momento, este tópico ainda é relevante. Os trabalhos de pesquisa realizados hoje são baseados na aprovação de várias abordagens para a modernização dos sistemas educacionais, decisões administrativas eficientes, implementação de programas de treinamento de pessoal, com o objetivo de melhorar a qualidade do trabalho dentro dos sistemas educacionais, etc. S.G. Vorovshchikov, M.M. Novozhilov (2012), B.S. Gershunsky (1998), A.V. Khutorskoy (2003), O.P. Osipova (2009), O.G. Khomeriki, M.M. Potashnik, A.V. Lornesov (1994) e outros oferecem os exemplos de solução das questões acima confirmados pela experiência prática.

As dificuldades associadas à percepção da cultura gerencial que surgem nos futuros gerentes de educação são analisadas em detalhes nos trabalhos dos educadores russos modernos A.N. Vedeneev e T.G. Chemerskaya (2012), A.V. Antyukhov, N.M. Gorbov, T.M. Gorbova, V.N. Ivanov (2009).

Método

Os fundamentos teóricos desta pesquisa são baseados nos conhecidos trabalhos de cientistas russos e estrangeiros no campo da reforma e modernização do ensino superior, análise do conteúdo do processo educacional do ensino superior e da educação permanente.

A base metodológica do estudo se baseia nas abordagens científicas mais importantes (Tabela 1).

Tabela 1 – Abordagens científicas do modelo para o desenvolvimento de uma cultura gerencial de futuros gerentes de educação

Abordagens científicas	Características
Abordagem de sistema	Ela nos permite considerar a cultura gerencial dos futuros administradores de educação (bacharéis) em termos de elementos e componentes inter-relacionados combinados em um sistema integral através da dependência estrutural
Abordagem de atividades	Implica o envolvimento dos estudantes como sujeitos ativos do processo educacional e o desenvolvimento dos aspectos teóricos e práticos da cultura gerencial
Abordagem cultural	Contribui para o desenvolvimento de valores e princípios culturais que são parte integrante da cultura de gestão, qualidades pessoais e competência profissional dos futuros gerentes
Abordagem antropológica	Ela forma a cultura gerencial no âmbito das ciências sociais, permite-nos analisar a evolução das mudanças nas práticas pedagógicas e nos métodos de ensino e aprendizagem
Abordagem centrada no aluno	Promove o desenvolvimento de habilidades e habilidades com base nas necessidades e características individuais dos estudantes
Abordagem baseada na competência	Está focada no desenvolvimento de habilidades e habilidades profissionalmente importantes dos futuros gerentes de educação como parte da cultura gerencial

Fonte: Elaborado pelas autoras

Apoiamos a definição da cultura gerencial dos futuros gerentes de educação pelo educador russo M.N. Burnakin (2021), que acredita que esta é uma qualidade integradora de uma personalidade, incluindo um conjunto de conhecimentos e competências profissionais, valores, atitudes, normas morais que determinam os métodos de gestão, que têm um impacto

significativo na integração dos professores para alcançar os objetivos e obter os resultados de um desempenho gerencial efetivo. Com base nas características deste conceito, M.N. Burnakin (2019a) destacou os componentes da cultura gerencial: individual-motivacional, baseada na competência, profissionalmente-reflexiva.

É importante considerar os componentes selecionados da cultura gerencial do gerente de educação não separadamente, mas no sistema de interação, como uma qualidade integradora e dinâmica do indivíduo. Um conjunto acordado destas qualidades de um futuro gerente proporciona um alto nível de sua cultura gerencial.

Além disso, M.N. Burnakin (2019b) identificou cinco grupos de qualidades que podem ser avaliadas como os componentes mais importantes do profissionalismo de um gerente moderno: qualidades humanas universais, qualidades psico-fisiológicas, habilidades empresariais e organizacionais, habilidades de comunicação, conhecimento profissional.

Para atingir o desempenho profissional eficaz de um gerente, é necessário direcionar os esforços para o treinamento, o que inclui o desenvolvimento de traços individuais profissionalmente importantes, cultura profissional, inclusive gerencial. Tal treinamento tem como objetivo revelar o potencial criativo do indivíduo, adaptação social, alfabetização econômica, consciência do aspecto motivacional do desempenho profissional, orientações de valores e atitudes morais. O treinamento eficiente contribui para o desenvolvimento bem sucedido de uma cultura gerencial.

Formas e métodos ativos de ensino e aprendizagem asseguram o processo educacional orientado à prática, promovem o envolvimento de estudantes e professores em atividades de gestão e a necessidade de aperfeiçoamento profissional contínuo.

Em nosso estudo, confiamos no modelo de formação da cultura gerencial dos futuros gerentes de educação (nível de bacharelado), desenvolvido por M.N. Burnakin e V.V. Makarova (2018), que é representado pelos seguintes blocos:

- meta (inclui a meta e os objetivos);
- informativo (inclui disciplinas profissionais básicas e cursos especiais);
- organizacional (inclui métodos de ensino ativos e estágios de organização do processo de desenvolvimento da cultura gerencial dos futuros gerentes de educação);
- avaliativo (representado por critérios, métodos diagnósticos para avaliar o desenvolvimento da cultura gerencial).

Os seguintes métodos de diagnóstico foram usados no estudo piloto:

- competência comunicativa, organizacional e de liderança (diagnóstico de S. Weinmeier);

Diagnóstico da Habilidade Gerencial de Wilson;

- reflexão (método V.D. Shadrikov para diagnóstico da reflexão profissional);
- eficácia do sistema de gestão e características do ambiente de comunicação, organização dos grupos de foco, monitoramento da organização de acordo com o diagnóstico de T. Miles, G. Rinne.

Os métodos de diagnóstico apresentados acima foram repetidamente testados e adaptados nas amostras dos estudantes russos e foram reconhecidos como os mais adequados às exigências de validade.

Durante a fase indicativa do experimento, os seguintes parâmetros foram investigados.

Bloco 1. Componentes secundários da cultura gerencial dos futuros gerentes no campo da educação:

1. Componente motivacional pessoal:

- qualidades gerenciais de uma personalidade, um indicador geral (diagnóstico de R. Wilson);

- motivação (método de T.A. Verinyuk).

2. Componente de competência:

- Competência comunicativa (diagnóstico por S. Weinmeier);

- Competência organizacional (diagnóstico de S. Weinmeier);

- competência gerencial (diagnóstico de S. Weinmeier).

3. Componente de reflexão profissional:

- reflexão profissional (método de diagnóstico de reflexão profissional por V.D. Shadrikov).

Bloco 2. Eficiência do sistema de gestão e características do ambiente de comunicação na organização (grupos de foco, monitoramento de acordo com a metodologia de T. Miles e G. Rinne):

- clima psicológico na organização;

- o nível de confiança entre os participantes no processo de comunicação;

- o nível de ansiedade dos estudantes;

- o nível de resistência dos estudantes ao estresse;

- a comunicabilidade (estabilidade do ato comunicativo);

- o nível de cultura corporativa;

- a eficácia do sistema de gestão.

Resultados

A introdução das abordagens acima (Tabela 1) no treinamento dos estudantes para atividades de gerenciamento tem um impacto direcionado no desenvolvimento das necessidades e motivos individuais, proporcionando oportunidades suficientes para atender às necessidades cognitivas, manifestação de individualidade e desenvolvimento da cultura corporativa. Ao mesmo tempo, a orientação cultural permeia todas as áreas de treinamento. As abordagens implementadas nas áreas são definidas no modelo diferenciado integrador do desenvolvimento da cultura gerencial. Este modelo determina as etapas do desenvolvimento individual e as etapas do desenvolvimento da cultura gerencial, com a integração e diferenciação do processo educacional.

O desenvolvimento da cultura gerencial do futuro gerente de educação seria mais eficaz sob certas condições organizacionais e pedagógicas. M.N. Burnakin (2019b) propôs um programa para o desenvolvimento da cultura gerencial. Adaptamos o programa proposto para os estudantes do Instituto de Línguas Estrangeiras da Universidade de Amizade dos Povos da Rússia: O programa incluiu as seguintes etapas:

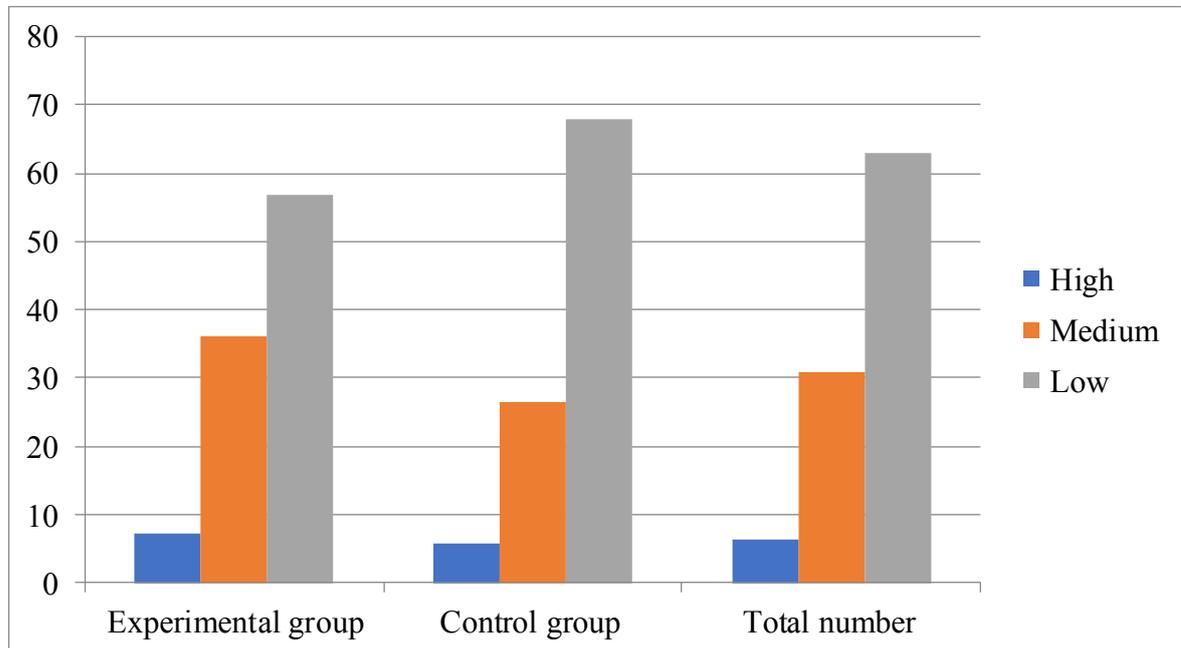
- desenvolvimento e aplicação de apoio educacional e metodológico visando melhorar o nível de cultura gerencial de futuros gerentes de educação (nível de bacharelado);
- realização de atividades que formem a motivação e o desejo dos estudantes de dominar a cultura gerencial;
- elevar o nível da cultura gerencial através de eventos especiais.

Tabela 2 – O nível de cultura gerencial dos estudantes (no início da experiência)

Grupos de estudantes	O nível de cultura gerencial						Total	
	Alto		Médio		Baixo		Número de estudantes	%
	Número de estudantes	%	Número de estudantes	%	Número de estudantes	%		
Grupo experimental	11	7,3	54	36,0	85	56,7	150	100
Grupo controle	10	5,6	47	26,5	121	67,9	178	100
Total	21	6,4	101	30,8	206	62,8	328	100

Fonte: Elaborado pelas autoras

Figura 1 – O nível de cultura gerencial dos estudantes (no início da experiência⁵)



Fonte: Elaborado pelas autoras

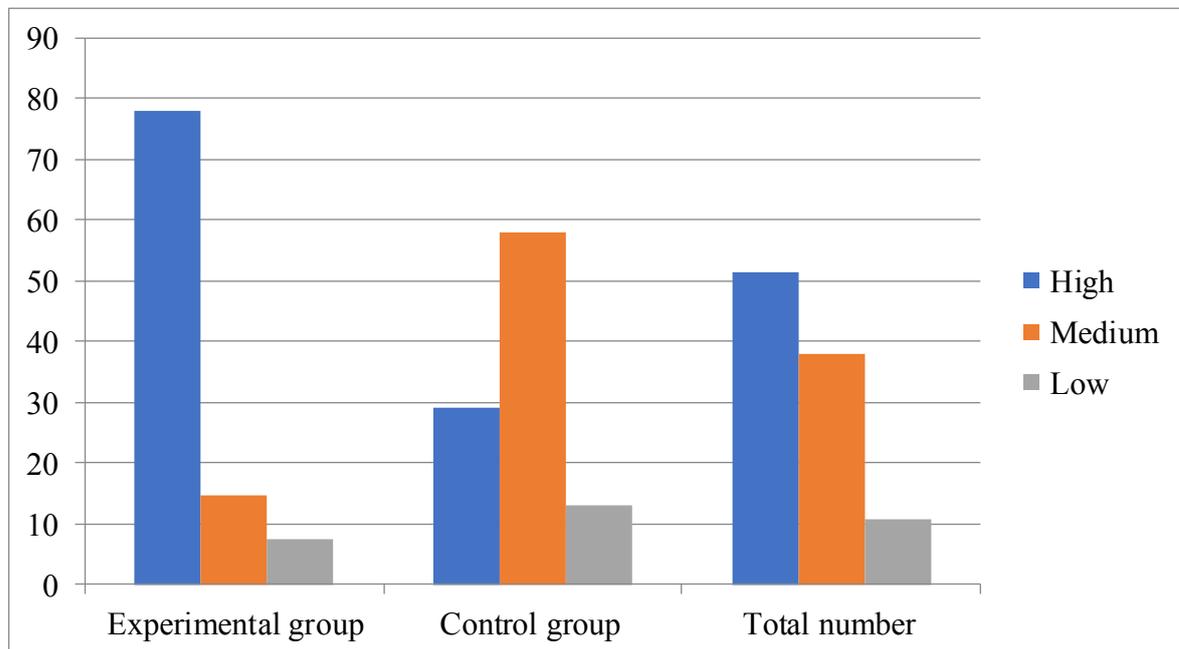
Tabela 3 – Os resultados do experimento sobre o desenvolvimento da cultura gerencial dos estudantes (%)

Fase experimental final								
Grupos de estudantes	O nível de cultura gerencial						Total	
	Alto		Médio		Baixa		Número de estudantes	%
	Número de estudantes	(%)	Número de estudantes	(%)	Número de estudantes	(%)		
Grupo experimental	117	78,0	22	14,7	11	7,3	150	100
Grupo controle	52	29,2	103	57,9	23	12,9	178	100
Totalr	169	51,4	125	38,0	34	10,6	328	100

Fonte: Elaborado pelas autoras

⁵ Experimental group = Grupo experimental; Control group = Grupo controle; Total number = Número total; High = alto; Medium = médio; Low = baixo

Figura 2 – Os resultados do experimento sobre o desenvolvimento da cultura gerencial dos estudantes ⁶(%)



Fonte: Elaborado pelas autoras

Discussão

O educador russo M.N. Burnakin (2019a) desenvolveu um modelo para o desenvolvimento de uma cultura gerencial de futuros gerentes de educação (nível de bacharelado), que inclui as seguintes etapas.

O estágio organizacional e o estágio alvo é a definição de abordagens e princípios, a estrutura da cultura gerencial dos futuros gerentes no campo da educação no treinamento no nível de Bacharelado. Um dos fundamentos teóricos é a base culturológica para o desenvolvimento de um futuro gerente como um profissional competente com uma atitude de valor para a interação profissional.

A etapa processual e de atividade é a implementação das áreas de treinamento em cada etapa do desenvolvimento individual (dimensões teórica, prática, de pesquisa e cultural).

A etapa de diagnóstico é a determinação de indicadores e métodos para a medição do nível de cultura gerencial.

⁶ Experimental group = Grupo experimental; Control group = Grupo controle; Total number = Número total; High = alto; Medium = médio; Low = baixo.

O objetivo do programa para o desenvolvimento da cultura gerencial de futuros gerentes de educação (nível de bacharelado), desenvolvido por M.N. Burnakin, é melhorar as habilidades da cultura gerencial dos estudantes, para que eles atendam às exigências modernas.

O programa inclui sete módulos autônomos de um dia (2019b):

- valor-motivacional (orientação de valor das atividades educacionais no contexto atual de desenvolvimento socioeconômico);
- criativo (gestão do conhecimento e das habilidades criativas do pessoal docente e administrativo de uma organização educacional);
- legal (desenvolvimento e aprovação do marco regulatório em uma instituição de ensino de acordo com os objetivos pretendidos);
- administrativo (o sistema de atividades do pessoal administrativo de uma organização educativa);
- controle (indicadores e referências para avaliar o desempenho educacional em condições socioeconômicas modernas);
- gestão de mudanças em uma organização educacional, métodos de gestão da resistência às mudanças;
- módulo de tomada de decisões (a função da tomada de decisões como um aspecto integral da gestão: significado e importância).

O controle dos resultados foi realizado com a ajuda de uma apresentação de resultados sobre cada um dos sete tópicos desenvolvidos, mostrando um resultado em grupo ou individual de treinamento profissional.

Pesquisadores russos L.Zh. Karavanova, M.G. Sergeeva (2020) revelaram os principais componentes da cultura gerencial dos futuros assistentes sociais (competências organizacionais, gerenciais, comunicativas, motivacionais), identificou abordagens para seu desenvolvimento. A implementação do modelo na preparação dos futuros assistentes sociais na universidade está baseada na crescente complexidade das tecnologias, formas e métodos. A escolha das tecnologias educacionais é feita de acordo com os objetivos e especificidades do conteúdo do treinamento, do nível de desenvolvimento e das diferenças individuais dos estudantes, do equipamento técnico do processo educacional. A tecnologia para o desenvolvimento da cultura gerencial no treinamento de futuros assistentes sociais é construída considerando as condições materiais, técnicas e pessoais existentes, as características psicológicas e pedagógicas dos graduados, e tem como objetivo atingir a meta estabelecida.

T.P. Makarova (2016) desenvolveu um modelo pedagógico para o desenvolvimento da cultura gerencial dos futuros funcionários públicos, que inclui o objetivo, abordagens

metodológicas (sistêmica, cultural, antropológica, atividade, centrada no aluno, baseada na competência), princípios (conformidade científica, cultural, unidade de consciência e comportamento, levando em conta a idade e características individuais dos alunos, orientação profissional), programa, estágios de desenvolvimento (estágio I: atualização do significado pessoal e social da cultura gerencial, estágio II: adaptação (adoção de padrões éticos, orientações de valor de um funcionário público), estágio III: formação de um estilo individual de atividade), níveis de formação (baixo (formal), médio funcional, alto (criativo)), resultados (desenvolvimento da cultura gerencial dos futuros funcionários públicos).

Conclusão

Esta pesquisa trata da tecnologia do desenvolvimento da cultura gerencial dos futuros gestores da educação, o que implica as etapas alvo, processual e diagnóstica. Determinamos as condições pedagógicas, incluindo:

- apoio pedagógico e metodológico para melhorar o nível de cultura gerencial dos futuros gestores da educação (nível Bacharel);
- atividades para motivar os alunos e docentes a dominar a cultura de gestão;
- eventos especiais elevando o nível de cultura gerencial;
- aprovação de condições pedagógicas que contribuam para o desenvolvimento efetivo da cultura gerencial durante o período de formação universitária.

Os critérios identificados permitiram traçar experimentalmente a dinâmica dos resultados da aprendizagem.

Durante o estudo, foram reveladas as contradições no processo de desenvolvimento da cultura gerencial dos futuros gestores educacionais, sendo a principal a contradição entre as demandas existentes do Estado, da sociedade e da economia por gestores educacionais competentes e com alto nível de conhecimento, cultura gerencial e um sistema de formação profissional insuficientemente desenvolvido.

Determinamos as perspectivas de uso prático dos resultados da pesquisa relacionada ao estudo da cultura gerencial dos alunos das instituições de ensino superior em todos os níveis de ensino para criar um conceito unificado de formação de gestores educacionais para a gestão eficaz das instituições de ensino.

REFERÊNCIAS

- ANTYUKHOV, A. V. *et al.* **Formation of modern managerial culture of university students.** Bryansk: “Cursive” Publishing House, 2009.
- ARKHANGELSKY, S. I. **Educational process in higher school, its natural foundations and methods.** Moscow: Publishing House “Higher School”, 1980.
- ARNOLDOV, A. I. **Man and the world of culture:** an introduction to cultural studies. Moscow: Publishing House “Izd-vo MGIK”, 1992.
- BARABANSHCHIKOV, V. A. **Psychology of perception.** Organization and development of the perceptual process. Moscow: Publishing House “Higher School of Psychology, Cogito-Center”, 2019.
- BIBLER, V. S. Culture: dialogue of cultures (experience of definition). **Questions of Philosophy**, n. 6, p. 122-131, 1989.
- BONDAREVSKAYA, E. V. **Theory and practice of personality-oriented education.** Rostov-on-Don: Publishing house Rostov University, 2000.
- BURNAKIN, M.N. Managerial culture of education manager in modern conditions. **Problems of modern pedagogical education**, v. 64, n. 3, p. 46-49, 2019a.
- BURNAKIN, M. N. Functional approach to the formation of managerial culture of, the education manager. **Problems of modern pedagogical education**, v. 64, n. 3, p. 49-53, 2019b.
- BURNAKIN, M. N. Methods of forming the managerial culture of future education managers. **Professional education and society**, n. 1, p. 229-237, 2021.
- BURNAKIN, M. N.; MAKAROVA, V. V. Innovative Forms and Methods of Vocational Education in the Training of Economists and Managers. **Problems of Modern Pedagogical Education**, v. 59, n. 3, p. 130-132, 2018.
- CARPENTIER, A. **We searched and found ourselves.** Moscow: Publishing House “Progress”, 1984.
- CASSIRER, E. **Experience about man:** an introduction to the philosophy of human culture. New Haven, CT, 1944.
- DUKHOVA, L. I. **Socio-pedagogical factors in the formation of the teacher's subculture.** Kursk, 2006.
- GERSHUNSKY, B. S. **Philosophy of education.** Moscow: Publishing House Flinta, 1998.
- GESSEN, S. I. **Fundamentals of Pedagogy.** Introduction to applied philosophy. Moscow: Publishing House “Shkola-Press”, 1995.

ISAEV, I. F. **Professional and pedagogical culture of the teacher**. Moscow: Ed. center Academy, 2002.

KARAVANOVA, L. Z. H.; SERGEEVA, M. G. **Managerial culture of a social work specialist**. Moscow, 2020.

KHOMERIKI, O. G.; POTASHNIK, M. M.; LORNESOV, A. V. **School development as an innovative process**: Methodological manual for managers of educational institutions. Moscow: Publishing House “New school”, 1994.

KHUTORSKOY, A. V. Key competencies. Design technologies. **National education**, n. 5, p. 55-61, 2003.

KODZHASPIROVA, G. M.; KODZHASPIROV A. YU. **Pedagogical Dictionary**. Moscow: Publishing House Academy, 2000.

LOSEV, A. F. **History of ancient aesthetics**. Early Hellenism. Moscow: Publishing House AST, Rodina-Fodio, 2000.

MAKAROVA, T. P. The model for the formation of the managerial culture of students - future civil servants in education. **Bulletin of the Russian International Academy of Tourism**, n. 2, p. 113-118, 2016.

MEAD, M. **Culture and World of Childhood**: Selected Works. Moscow, Publishing House “Nauka”, 1988.

MOL, A. **Sociodynamics of cultures**. Moscow: Publishing House “Progress”, 1973.

MORRIS, C. W. **Foundations of the theory of signs**. Moscow: Raduga Publishing House, 1983.

NIETZSCHE, F. **The Will to Power**. Experience of reassessment of all values. Transl. from German by GERTSIK, E. *et al.* Moscow: Publishing House “Cultural Revolution”, 2005.

OSIPOVA, I. N. **Ethics and culture of management**. Moscow: Publishing House “Form”, 2009.

OSTWALD, V. F. **Wheel of life. Physico-chemical foundations of life processes**. Moscow: Publishing House “Book on Demand”, 2015.

PRYAZHNIKOV, N. S.; PRYAZHNIKOV, E. YU. **Psychology of labor and human dignity**. 5. ed. rev. and added. Moscow: Publishing House “Academy”, 2001.

RADUGIN, A. A. **Philosophy**: a course of lectures. Moscow: Publishing House “Vlados”, 1995.

SLASTENIN, V. A.; PODYMIVA, L. S. **Pedagogy**: Innovative activity. Moscow: Publishing House IChP “Publishing House Master”, 1997.

TYLOR, E. B. **Primitive culture**. Moscow, Publishing house of political literature, 1989.

VALITSKAYA, A. P. Culture-creative school: concept and model of the educational process. **Pedagogy**, n. 4, p. 12-18, 1998.

VEDENEEVA, A. N.; CHEMERSKAYA, T. G. Management culture of state and municipal employees as a condition for the effectiveness of municipal management. **Modern scientific research and innovation**, n. 2, 2012.

VOROVSHCHIKOV, S. G.; NOVOZHILOV M. M. **Management in education**. Moscow: Publishing House “GBOU DO Educational and sports center”, Moskomsport, 2012.

ZEER, E. F. **Psychology of vocational education**. 2. ed. rev. Moscow: Publishing House of the Moscow Psychological and Social Institute, 2003.

Como referenciar este artigo

SERGEEVA, M. G.; YAKOVLEVA, E. V.; NIKASHINA, N. V.; BLINOVA, S. A. Preparação de futuros gestores de educação para atividades profissionais. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 26, n. esp. 2, e022068, mar. 2022. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v26iesp.2.16566>

Submetido em: 06/11/2021

Revisões requeridas em: 10/12/2021

Aprovado em: 17/02/2022

Publicado em: 31/03/2022

Gestão de traduções e versões: Editora Ibero – Americana de Educação