

**Полина Сергеевна Журавлева**Омский государственный педагогический университет, ассистент кафедры восточных языков, Омск, Россия  
e-mail: p.s.zhuravleva@mail.ru

## Командные стратегии в управлении образованием: роль лидерства и коммуникации

*Аннотация.* Актуальность исследования обусловлена признанием роли эффективного управления образованием для развития образовательной системы, где командные стратегии, основанные на лидерстве и коммуникации, выступают основополагающими элементами. Проблема заключается в том, что многие образовательные учреждения сталкиваются с трудностями в обеспечении эффективной коммуникации и реализации потенциала командного взаимодействия. Целью статьи является анализ роли лидерства и коммуникации в реализации командных стратегий управления образованием с акцентом на преимуществах распределенного лидерства. Показано, что эффективность управления образовательным учреждением напрямую зависит от применяемых стилей лидерства, развитости коммуникативных навыков всех участников образовательного процесса и способности преодолевать коммуникационные барьеры.

*Ключевые слова:* командные стратегии, управление образованием, лидерство, коммуникации, распределенное лидерство, эффективность, образовательное учреждение.

**Polina S. Zhuravleva**Omsk State Pedagogical University, Assistant of the Department of Oriental Languages, Omsk, Russia  
e-mail: p.s.zhuravleva@mail.ru

## Team Strategies in Education Management: The Role of Leadership and Communication

*Abstract.* The relevance of this study stems from the recognition of the role of effective education management in the development of the educational system, where team strategies based on leadership and communication are fundamental elements. The problem is that many educational institutions face difficulties in ensuring effective communication and realising the potential of team interaction. The aim of this article is to analyse the role of leadership and communication in implementing team strategies in education management, emphasising the benefits of distributed leadership. It is shown that the effectiveness of educational institution management directly depends on the leadership styles employed, the communication skills of all participants in the educational process, and the ability to overcome communication barriers.

*Keywords:* team strategies, education management, leadership, communication, distributed leadership, effectiveness, educational institution.

### Введение (Introduction)

Эффективное управление образованием, являющееся ключевым фактором развития нации, напрямую зависит от командных стратегий, в которых центральную роль играют лидерство и коммуникация. Лидерство в образовательных учреждениях, согласно исследованиям таких ученых, как Дж. В. Ситопу, М. Хайрани, М. Роза, Л. Джудиханто, А. Аслан, Б. В. К. Гуна, С. Э. Ювантинингрум, С. М. Фирмансия, Д. А. Аслан, Д. Фитриани, Э. Аслан, представляет процесс организации и влияния на коллектив и ресурсы для достижения общих образовательных целей. Лидерство основано на принятии стратегических решений, мотивации персонала и учащихся, а также на формировании благоприятной командной культуры [1, р. 132]. Успешные лиде-

ры в сфере образования обладают развитыми коммуникативными навыками, четкими ценностями, позитивным настроем и стремлением к профессиональному росту всех членов образовательного сообщества. Их эффективность определяется не только управленческими решениями, но и качеством взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами [2, р. 64].

Коммуникация выступает связующим звеном в командных стратегиях управления образованием, так как является инструментом для лидера, чтобы транслировать видение, миссию и цели учреждения всем участникам образовательного процесса [3, р. 102].

В контексте командных стратегий управления образованием развитые коммуникативные навыки являются

основой для успешного сотрудничества. Эффективная коммуникация способствует повышению продуктивности команд, улучшению межличностных отношений и, как следствие, достижению поставленных целей.

Несмотря на очевидную важность, многие образовательные учреждения сталкиваются с проблемами в обеспечении эффективной коммуникации, которые связаны с недостаточными коммуникативными компетенциями руководителей и педагогов, жесткой иерархией и неэффективным использованием современных коммуникационных технологий.

### Методы (Methods)

Исследование направлено на изучение командных стратегий в управлении образованием, с особым акцентом на роли лидерства и коммуникации. Для достижения поставленной цели был использован комплексный подход, содержащий анализ теоретических источников и эмпирические методы.

Теоретическая база исследования формировалась на основе анализа научной литературы, посвященной вопросам лидерства, коммуникации и командной работы в образовательных учреждениях. В процессе анализа были изучены работы отечественных и зарубежных авторов, рассматривающие различные аспекты управления образованием, такие как стили лидерства, виды коммуникаций, методы принятия решений и стратегии разрешения конфликтов. Особое внимание уделялось исследованиям, посвященным распределенному лидерству и его влиянию на эффективность образовательного процесса.

Для анализа полученных данных использовались методы качественного анализа, такие как тематический анализ. Тематический анализ помог выделить основные темы и закономерности, связанные с применением командных стратегий в управлении образованием.

Методологический подход исследования основывался на принципах системного анализа, чтобы рассмотреть образовательное учреждение как сложную систему, в которой лидерство и коммуникация играют важную роль в обеспечении эффективного функционирования. Системный анализ помог выявить взаимосвязи между различными элементами командных стратегий и их влиянием на достижение образовательных целей.

### Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

В контексте командных стратегий управления образованием особое значение приобретает распределенное лидерство, которое, по данным ООН и ЮНЕСКО, является ключевым подходом к укреплению руководства для повышения качества преподавания и обучения [4, р. 822].

Эффективное руководство, направленное на максимальную реализацию потенциала преподавателей и обучающихся, требует развитых коммуникативных, проблемно ориентированных и межличностных навыков. Руководитель образовательного учреждения выступает как координатор командной работы, сотрудничая с педагогами, персоналом, родителями и обучающимися для формирования позитивной и инклюзивной образовательной среды [5, р. 150]. Командная работа основана на совместном определении

целей и процедур, а также мониторинга и оценки прогресса учащихся и работы педагогического состава с конечной целью содействия академическим достижениям, социально-эмоциональному развитию и общему благополучию всех участников образовательного процесса.

Важно отметить различие между образовательным лидерством и менеджментом. Лидерство в большей степени связано с формированием видения и стратегическим планированием, в то время как менеджмент ориентирован на операционные вопросы и реализацию поставленных целей. Лидерство фокусируется на людях и их мотивации, а менеджмент — на системах и процессах.

В условиях растущей ответственности и подотчетности в сфере образования распределенное лидерство (distributed leadership) становится необходимой командной стратегией. Распределенное лидерство, по мнению Г. Томлисона, признает, что лидерский потенциал и экспертиза присутствуют на всех уровнях организации и что эффективные результаты достигаются благодаря сотрудничеству и коллективному принятию решений [6, р. 118].

Основными характеристиками распределенного лидерства как командной стратегии являются:

- *Совместное планирование.* Распределенное лидерство способствует командной работе при разработке планов развития образовательного учреждения, объединяя усилия различных отделов и сотрудников для комплексного и скоординированного подходов [7, р. 33].

- *Совместное принятие решений.* Решения принимаются коллегиально командой лидеров, представителей различных отделов, педагогов и администрации. Такой подход обогащает процесс принятия решений различными точками зрения, повышает чувство ответственности и мотивацию у всех участников [8, р. 673]. Открытая и прозрачная коммуникация является залогом эффективного совместного принятия решений.

- *Профессиональное развитие.* Распределение лидерских обязанностей и поощрение сотрудничества создают возможности для взаимного обучения и развития новых навыков и компетенций среди педагогов. Различные формы профессионального развития, основанные на командном взаимодействии и обмене опытом, способствуют росту всего коллектива.

- *Гибкость и адаптивность.* Распределенное лидерство позволяет школе оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, что особенно важно в условиях динамично развивающегося мира. Командный подход к решению возникающих проблем и адаптации к новым условиям обеспечивает устойчивость и эффективность образовательного процесса [9, р. 474].

Таким образом, распределенное лидерство представляет эффективную командную стратегию в управлении образованием, которая максимально использует потенциал всего коллектива, способствует принятию взвешенных решений и повышает качество образовательного процесса благодаря активной коммуникации и сотрудничеству всех участников.

В таблице указаны командные стратегии, которые применяются в управлении образовательными учреждениями.

## Командные стратегии в управлении образованием

Стратегии	Направления	Характеристика
Лидерство	Определение стратегического направления, мотивация, координация	Различные стили (авторитарный, демократический, трансформационный, ситуационный), функции (планирование, организация, мотивация, контроль, принятие решений) и качества (видение, эмпатия, коммуникабельность, ответственность, умение делегировать)
Коммуникации	Обмен информацией, координация действий, создание благоприятной рабочей атмосферы	Вертикальные, горизонтальные, диагональные и неформальные виды коммуникаций, а также инструменты (совещания, электронная почта, документы, презентации, обратная связь). Эффективность зависит от преодоления барьеров (языковых, культурных, информационных перегрузок, недостатка доверия, искажения информации)
Командная работа	Совместное решение задач, распределение ответственности, поддержка	Основывается на принципах сотрудничества, взаимопомощи, разделения труда и коллективной ответственности. Предполагает наличие четких ролей, процедур и норм взаимодействия
Принятие решений	Коллективное обсуждение, анализ вариантов, выбор оптимального решения	Различные методы (мозговой штурм, метод Дельфи, SWOT-анализ) учитывают мнения всех членов команды и основываются на объективных данных
Управление конфликтами	Предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций, создание конструктивной атмосферы	Основывается на принципах медиации, переговоров и компромисса. Предполагает открытое обсуждение проблем, поиск взаимоприемлемых решений и сохранение позитивных отношений
Развитие команды	Обучение, повышение квалификации, мотивация	Тренинги, семинары, мастер-классы, а также индивидуальное консультирование и коучинг. Направлено на развитие профессиональных и личностных качеств членов команды
Оценка эффективности	Мониторинг результатов, анализ достижений, корректировка стратегий	Основывается на объективных критериях и показателях. Включает регулярные совещания, отчеты и обратную связь

Центральным элементом является лидерство, которое рассматривается как процесс стратегического направления, мотивации и координации. Эффективное лидерство предполагает использование разнообразных стилей, таких как авторитарный, демократический, трансформационный и ситуационный, в зависимости от конкретной ситуации и потребностей коллектива. Функции лидера состоят из планирования, организации, мотивации, контроля и принятия решений, а необходимые качества — видение, эмпатия, коммуникабельность, ответственность и умение делегировать.

Не менее важным аспектом является коммуникация, которая обеспечивает обмен информацией, координацию действий и создание благоприятной рабочей атмосферы. В рамках командных стратегий выделяются вертикальные, горизонтальные, диагональные и неформальные виды коммуникаций. Эффективность коммуникаций напрямую зависит от способности преодолевать барьеры, связанные с языковыми и культурными различиями, информационной перегрузкой, недостатком доверия и искажением информации.

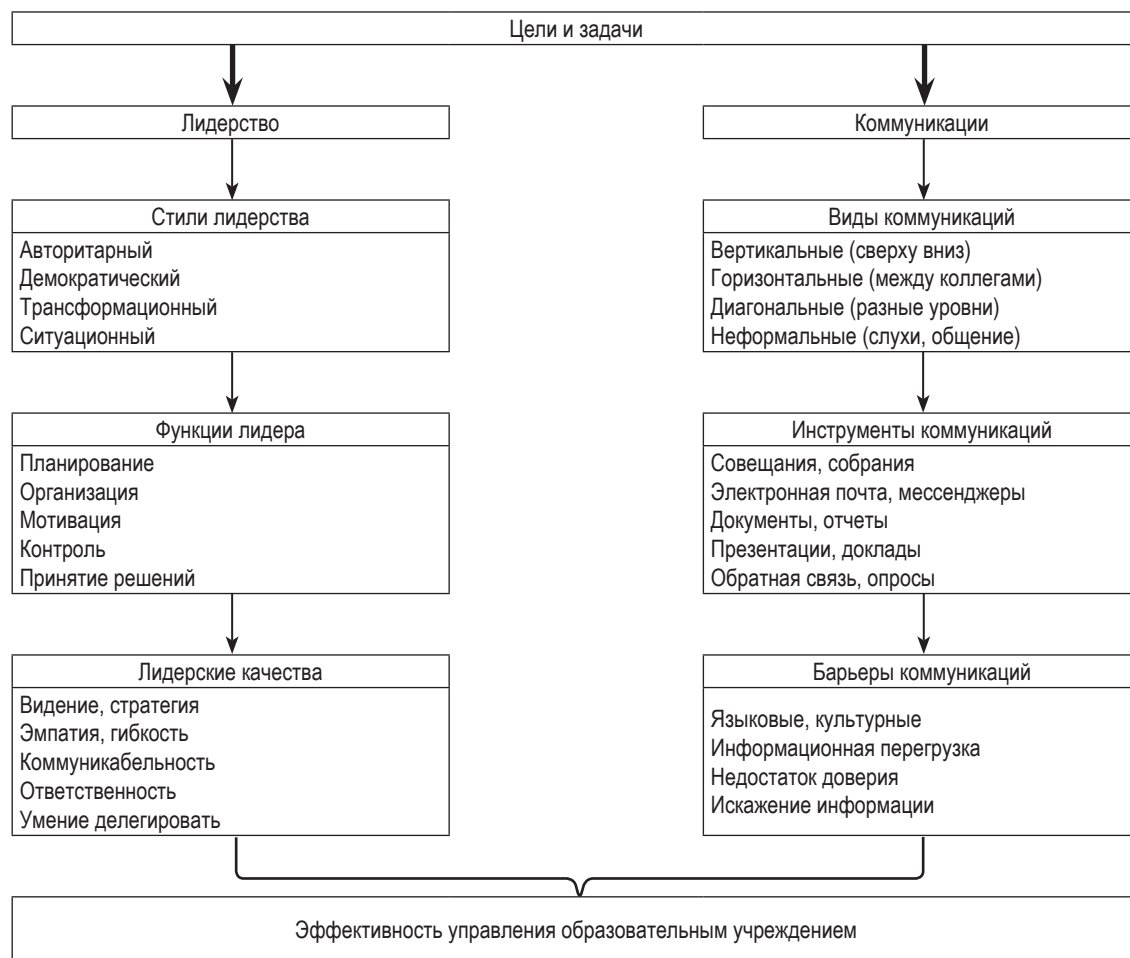
Командная работа рассматривается как совместное решение задач, распределение ответственности и поддержка, основанные на принципах сотрудничества, взаимопомощи, разделения труда и коллективной ответственности. Четкое определение ролей, процедур и норм взаимодействия способствует повышению эффективности командной работы. Принятие решений осуществляется на основе коллективного обсуждения, анализа вариантов и выбора оптимального решения с использованием различных методов, таких как мозговой штурм, метод Дельфи и SWOT-анализ. Учет мнений всех членов команды и опора на объективные данные обеспечивают обоснованность и качество принимаемых решений.

Управление конфликтами направлено на предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций, а также на создание конструктивной атмосферы. Принципы медиации, переговоров и компромисса, а также открытое обсуждение проблем и поиск взаимоприемлемых решений способствуют сохранению позитивных отношений в коллективе. Развитие команды основано на обучении, повышении квалификации и мотивации членов команды посредством тренингов, семинаров, мастер-классов, индивидуального консультирования и коучинга. Целью данного направления является развитие профессиональных и личностных качеств сотрудников учреждения образования.

Оценка эффективности осуществляется посредством мониторинга результатов, анализа достижений и корректировки стратегий на основе объективных критериев и показателей. Регулярные совещания, отчеты и обратная связь обеспечивают своевременную оценку и корректировку деятельности команды.

Ниже представлена модель командных стратегий в управлении образованием, которая визуализирует взаимосвязь между элементами лидерства и коммуникации, направлена на повышение эффективности образовательного учреждения и достижение поставленных целей и задач. В основе модели лежат два основных компонента — лидерство и коммуникация, каждый из которых представлен многоаспектно.

Лидерство в данной модели рассматривается через призму различных стилей, а также авторитарный, демократический, трансформационный и ситуационный подходы, что подчеркивает многообразие управленческих стратегий, применяемых в образовательной среде. Функции лидера детализированы как планирование, организация, мотивация, контроль и принятие решений, что отражает комплексный



Модель командных стратегий в управлении образованием (лидерство и коммуникации)

характер управленческой деятельности. Кроме того, модель выделяет основные лидерские качества, такие как наличие видения и стратегии, эмпатия и гибкость, коммуникабельность, ответственность и умение делегировать полномочия, что указывает на необходимость развития определенных личностных и профессиональных компетенций для эффективного руководства.

Параллельно с лидерством модель акцентирует внимание на коммуникациях как неотъемлемом элементе командных стратегий. Видами коммуникаций являются: вертикальные (нисходящие), горизонтальные (между коллегами), диагональные (между различными уровнями) и неформальные (межличностные взаимодействия и слухи), которые демонстрируют сложность коммуникационных процессов в образовательном учреждении. Инструменты коммуникаций представлены совещаниями и собраниями, электронной почтой и мессенджерами, документами и отчетами, презентациями и докладами, а также обратной связью и опросами, что иллюстрирует разнообразие каналов и методов обмена информацией. Важно отметить, что модель также учитывает потенциальные барьеры коммуникаций, такие как языковые и культурные различия, информационная перегрузка, недостаток доверия и искажение информации, что подчеркивает необходимость их учета и преодоления для обеспечения эффективного взаимодействия.

Взаимодействие между элементами лидерства и коммуникации является ключевым аспектом представленной модели. Эффективное лидерство предполагает использование разнообразных коммуникативных инструментов и стилей для реализации своих функций и проявления необходимых качеств. В свою очередь, качество коммуникаций напрямую зависит от лидерских подходов и способности руководителя создавать открытую и доверительную коммуникационную среду. Результатом синергии между лидерством и коммуникациями, согласно модели, является повышение эффективности управления образовательным учреждением, что в конечном итоге способствует достижению целей и задач образовательного процесса.

Таким образом, в представленной модели подчеркивается, что командные стратегии в управлении образованием опираются на взаимодополняющие роли лидерства и коммуникации, обеспечивая целостный и системный подход к управлению образовательным учреждением.

### Заключение (Conclusion)

Проведенный анализ подчеркивает роль командных стратегий в управлении образованием, где лидерство и коммуникация выступают в качестве системообразующих элементов. Эффективное лидерство, основанное на



разнообразных стилях и функциях, в сочетании с развитыми коммуникативными навыками создает благоприятную среду для достижения образовательных целей. В частности, распределенное лидерство, предполагающее вовлечение всех заинтересованных сторон в процессы принятия решений и планирования, признается одним из наиболее перспективных подходов к управлению образовательными учреждениями. Данная стратегия способствует раскрытию лидерского потенциала на всех уровнях организации и повышает эффективность командной работы.

Таким образом, командные стратегии, в основе которых лежат эффективное лидерство и открытая коммуникация, являются необходимым условием для успешного управле-

ния образованием. Несмотря на признанную значимость, многие образовательные учреждения всё еще сталкиваются с трудностями в обеспечении должного уровня коммуникации и внедрении распределенных моделей лидерства. Дальнейшие усилия должны быть направлены на развитие лидерских качеств у руководителей и педагогов, совершенствование коммуникативных процессов на всех уровнях образовательной системы и создание условий для активного вовлечения всех участников в командную работу. Реализация данных мер повысит качество образовательной среды, улучшит взаимодействие между всеми заинтересованными сторонами и, как следствие, будет способствовать общему развитию системы образования.

1. 6 Teamwork Ermöglichen: Anforderungen an Führungskräfte / A. Wöhrle, M. Arnold, P. Brandl [et al.] // Führung — Leadership / eds.: A. Wöhrle [et al.]. Baden-Baden : Nomos, 2022. P. 131–150. DOI: 10.5771/9783748933052-131
2. Rogers A., Hampson D. Huddle up: Improving Teamwork and Leadership in the Medical Emergency Team // *BMJ Leader*. 2020. No. 4 (Suppl 1). P. A64. DOI: 10.1136/leader-2020-fmlm.170
3. Characteristics of Leadership Communication Associated with Burnout and Teamwork Experience Among Emergency Department Staff During the COVID-19 Pandemic / T. Hayirli, N. Stark, J. Hardy [et al.] // *Annals of Emergency Medicine*. 2022. Vol. 80, no. 4. P. S102. DOI: 10.1016/j.annemergmed.2021.09.069
4. Wafi A. H., Al M., Nurjani N. The Role of Communication in Developing Leadership and Teamwork in Schools // *Indonesian Journal of Education (INJOE)*. 2024. Vol. 4 (3). P. 821–833.
5. Fitriani D., Aslan E. Peran Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Menerapkan Metode Membaca Al-Qur'an Siswa Di Sd Negeri 03 Pendawan Dusun Pendawan Desa Tangaran Tahun 2021/2022 // *Tarbiyatul Ilmu: Jurnal Kajian Pendidikan*. 2024. Vol. 2 (3). P. 150–155.
6. Tomlinson H. *Educational Leadership. Personal Growth for Professional Development*. London ; Thousand Oaks : SAGE Publications, 2004. 240 p.
7. Surya P. The Influence of Strategic Enrolment Management and Other Factors on the Competence of B. Ed. Graduates // *KnE Social Sciences*. 2021. P. 21–36. DOI: 10.18502/kss.v6i2.9971
8. The Strategy of the School Principal in the Sekolah Penggerak Program at High Schools in Indragiri Hilir Regency / P. Surya [et al.] // *International Journal of Educational Technology Research*. 2024. Vol. 2, no. 4. P. 662–675. DOI: 10.59890/ijetr.v2i4.268
9. Surya P. Teaching or Managing? In Search of the B. Ed. in Educational Management Field Practicum // *Proceedings of the 9th International Conference on Education Research, and Innovation (ICERI 2021)*. Paris : Atlantis Press, 2022. P. 469–476. DOI: 10.2991/978-2-494069-67-1\_53