



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

# УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА  
РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Казань  
2025

ББК 74.24

У67

Печатается по решению Ученого совета ГАОУ ДПО ИРО РТ  
Под общей редакцией Нугумановой Л.Н., ректора, д-ра пед. наук;  
Шамсутдиновой Л.П., проректора по научной и инновационной  
деятельности, канд. хим. наук

**Рецензенты:**

И.Т. Гайсин, профессор кафедры педагогики высшей школы Казанского  
(Приволжского) федерального университета, д-р пед. наук;  
Э.М. Скобелкина, директор МБОУ СОШ № 82 Приволжского района г. Ка-  
зани

**Составители:**

Сахнова Ирина Александровна, заведующий кафедрой педагогики и  
управления образованием ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. пед. наук  
Смирнов Иван Андреевич, доцент кафедры педагогики и управления об-  
разованием ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. филол. наук

Управленческая культура руководителя образовательной  
организации / сост.: И.А. Сахнова, И.А. Смирнов. — Казань: ИРО  
РТ, 2025. — 34 с.

Методические рекомендации направлены на формирование управленческой культуры руководителей образовательных учреждений, акцентируя внимание на развитии коммуникативных компетенций. Пособие включает описание оригинальной 3D-модели управленческих коммуникаций, предложенной А. Капитоновым, генеральным директором компании «ОТиДО Консалтинг». Данная модель базируется на ключевых управленческих функциях и представляет собой оценку качества коммуникации в трёх аспектах: локальном (внутригрупповая коммуникация), вертикальном (коммуникация между уровнями управления) и горизонтальном (сотрудничество между подразделениями). Основная цель издания заключается в оказании методической поддержки руководителям школ и иных образовательных организаций в вопросах оптимизации внутренних коммуникаций.

© ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение .....                                                                                                         | 4  |
| Управленческая культура руководителя образовательной организации.....                                                  | 5  |
| Развитие коммуникативной культуры руководителя образовательной организации. 3d-модель управленческих коммуникаций..... | 7  |
| Список литературы.....                                                                                                 | 32 |
| Приложение.....                                                                                                        | 33 |

## ВВЕДЕНИЕ

Кто в образовательных организациях работает с культурой управления? Кому могут быть интересны и полезны эти рекомендации?

- **Трансформаторы** — инициативные руководители образовательных организаций и учителя, работающие в инновационном формате. Основные инициативы образовательных организаций связаны с техническими, цифровыми, организационными трансформациями. Но многие трансформаторы со временем пришли к логичному выводу, что фундаментом успеха этих изменений является «здоровая культура управления». Например, для внедрения инструментов «бережливого производства» на уровне педагогического коллектива нужна инновационная культура непрерывных улучшений. А чтобы она появилась, руководители образовательных организаций должны управлять в определенном стиле — мотивировать делиться идеями по улучшениям, устанавливать открытое взаимодействие на основе доверия. Поэтому сейчас образовательные организации все больше занимаются непосредственно вопросами развития культуры управления.

- **Внутренние эксперты.** Это либо внутренние тренеры образовательных организаций, либо те сотрудники, кому выпала роль «навигаторов», «амбассадоров» какой-либо темы. Такие сотрудники формируют «команды изменений» и помогают вовлекать весь персонал в применение новых инструментов.

- **Непосредственно руководители,** кто хочет поменять подходы к управлению в своих образовательных организациях. Таким образом, методические рекомендации для тех, кого можно назвать «Лидеры развития культуры управления».

## **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Российское образование характеризуется постоянными преобразованиями в различных сферах деятельности, что приводит к росту неопределенности условий, в которых функционируют образовательные организации. Ведущую роль в обеспечении стабильного развития и повышении конкурентоспособности образовательной организации играет руководитель, который в изменяющихся условиях должен использовать различные возможности, предоставляемые внешней средой, выявлять риски и управлять ими для повышения эффективности деятельности. Усиление влияния факторов внешней среды, перенос ответственности за качество образования непосредственно на образовательную организацию вызывают потребность развития у ее руководителя управленческой культуры, под которой понимаются условия и традиции управления, совокупность ценностей, норм, точек зрения и идей, формирующих определенный тип поведения менеджера. Управленческая культура представляет собой способ выражения взглядов руководителя в разнообразных видах управленческой деятельности.

Рассматриваемая категория является сложным, многоаспектным понятием, что приводит к выделению учеными в структуре управленческой культуры различных составляющих.

Так, В.А. Сластенин в состав управленческой культуры включает аксиологический, технологический и личностно-творческий компоненты.

Н.Н. Агапова в состав компонентов управленческой культуры руководителей образовательной организации включает:

- 1) успешность в реализации административно-управленческих функций;
- 2) культуру принятия управленческого решения;
- 3) развитие инновационной деятельности;
- 4) профессионально-педагогическую культуру руководителя;
- 5) социально-психологическую культуру руководителя (создание творческого педагогического коллектива);
- 6) мотивирование коллектива;
- 7) создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- 8) культуру общения руководителя;
- 9) деловые и личностные качества руководителя.

О.Л. Гузакова рассматривает **управленческую культуру** как совокупность различных форм, таких как правовая, финансовая, информационная, коммуникативная культура и некоторые другие, наличие которых у руководителя образовательной организации обеспечивает целостность мировоззрения и системность управления.

Большое значение для руководителя образовательной организации имеет уровень развития **коммуникативной культуры**, которая влияет на стиль его общения с подчиненными, определяет эффективность взаимодействия между руководителем и другими сотрудниками организации, а также представителями других организаций и органов власти, оказывает значительное влияние на оценку его личности окружающими, смягчая или обостряя проблемы взаимоотношений.

# РАЗВИТИЕ КОММУНИКАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. 3D-МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ

## Культура управления

Общим контекстом, в рамках которого рассматривается понятие *культура управления*, является более широкое понятие, а именно *система управления*. В любой организации система управления включает в себя две составляющих — это *процессы* и *культура*.



*Процессы* — это обезличенные процедуры, направленные на достижение результата.

Таким образом, *культура управления* — это способ коммуникации (в управленческой деятельности) руководителей образовательных организаций с другими сотрудниками — своими подчиненными и другими руководителями. Суть управленческой деятельности — это достижение руководителем результата силами других людей. Достижение результата описывается *управленческим циклом*: «Планирование — организация — контроль — мотивация». Благодаря широкому распро-

странению культуры непрерывных улучшений, цикл управленческой деятельности рассматривается через призму модели «Планирование — организация — контроль — анализ». Работа с человеческим фактором выносится в самостоятельные задачи, откуда следуют еще две ключевые функции управленческой работы: *мотивация* и *развитие*. Таким образом, говоря про специфику управленческой работы, мы выделяем 6 ключевых функций руководителя:



Каждая функция дает свой результат:

- *Планирование*. Результат — сформированный план действий.
- *Организация*. Результат — конкретные действия сотрудников в соответствии с планом.
- *Контроль*. Результат — понимание статуса и корректирующее воздействие.
- *Анализ*. Результат — решения по улучшениям для следующего цикла.
- *Мотивирование*. Результат — вовлеченность сотрудников.
- *Развитие*. Результат — прогресс в компетенциях сотрудников.

Теперь можно дать полное определение понятию *культура управления*: это качество коммуникации руководителей с другими сотрудниками в рамках реализации базовых функций управленческой деятельности.

*Культура управления* — это не всегда очевидный, но всегда значимый фактор, который влияет на результативность и общий успех организации. Вот несколько характерных примеров, подтверждающих важность этого фактора в работе организации.

### **Организационные процессы образования**

Современные образовательные организации активно интегрируют инновационные методы и технологии, включая инструменты искусственного интеллекта. Однако даже наличие высококвалифицированных профессионалов-управленцев не гарантирует повышение продуктивности учебного процесса без должного внимания к формированию эффективной культуры управления. Существует прямая зависимость между уровнем удовлетворенности преподавательского состава взаимодействием с администрацией и показателями вовлеченности преподавателей в учебный процесс. Снижение мотивации молодых педагогических кадров вследствие недостаточной коммуникации и несформированной управленческой культуры становится причиной высокой текучести педагогов — наиболее ценного ресурса образовательной сферы.

## **Сеть образовательных организаций, сетевое взаимодействие**

Сетевое взаимодействие требует единого подхода к управлению всеми участниками объединения. Различия в уровне профессиональной подготовки руководителей сообщества препятствуют выработке общей стратегии развития сети. Поэтому одной из важнейших задач становится создание универсальной корпоративной культуры управления, способствующей оптимизации взаимодействия всех подразделений сети и достижению поставленных целей.

## **Интеграция новых управленческих технологий**

Образовательные учреждения, столкнувшиеся с необходимостью трансформации существующих процессов путём внедрения передовых методик, испытывают проблемы эффективности преобразований при отсутствии адекватной культуры управления. Введение инновационных подходов, предполагающее активное участие сотрудников в поиске решений, затрудняется отсутствием внутренней мотивированности и вовлеченности персонала. Недостаточно подготовленное руководство, неспособное использовать демократические формы управления, значительно снижает шансы успешного внедрения нововведений.

Таким образом, культура управления является ключевым элементом эффективного функционирования современных образовательных организаций, особенно в периоды активных изменений и структурных преобразований. Усиленное внимание к этому аспекту способствует повышению качества образования, снижению рисков потери кадров и обеспечению устойчивого развития образовательного учреждения.

## **Роль среднего менеджмента в формировании культуры управления в образовательной организации**

Средний уровень руководства играет ключевую роль в формировании управленческой культуры образовательных организаций. Это обусловлено несколькими причинами:

1. Средний менеджмент составляет самую многочисленную группу среди всех сотрудников администрации учреждений образования.
2. Представители данного уровня находятся ближе всего к самому учебному процессу, одновременно обладая пониманием стратегических целей и направлений развития организации. В школах эта функция чаще всего исполняется заместителем директора — завучем, который выступает посредником между руководством и педагогическим коллективом.
3. Средний руководящий состав отличается большей стабильностью кадров. Обычно сотрудник средней административной должности остается в своей позиции дольше остальных работников аппарата управления и переживает смену нескольких директоров, становясь своего рода хранителем традиций и лицом организации в глазах педагогов и учеников.

Безусловно, роль руководителя первостепенна. Однако для начала преобразований ему достаточно принять соответствующее решение и подать личный пример. Основная сложность возникает именно на среднем управленческом уровне. Именно здесь большинство инициатив застревает, теряя силу в консервативности сложившихся отношений внутри коллектива. Таким образом, успешность внедрения новой управленческой культуры во многом зависит от готовности менеджеров

среднего звена поддерживать изменения и вовлекаться в процесс трансформации.

## **Ошибки в современной практике развития культуры управления**

Сегодня вопрос совершенствования управленческой культуры остается актуальным во многих учебных заведениях как в повседневной работе, так и в рамках проектов. Несмотря на очевидную важность этой темы, образовательные учреждения зачастую сталкиваются с одними и теми же распространенными ошибками, препятствующими вовлечению руководителей среднего звена в проекты по развитию культуры управления. А значит, не достигаются цели — изменить подход в целом в управленческой команде, а не только у отдельных педагогических работников. Какие же ошибки чаще всего допускаются в проектах по развитию культуры управления?

1. Не формируется понятный доходчивый образ результата — какую культуру управления необходимо создать в образовательной организации. Какие у нее должны быть характеристики? Чаще всего до сотрудников доводится обобщенная цель: «Нам нужно построить более эффективную культуру управления». Эта формулировка допускает множество трактовок, и закономерно линейные руководители воспринимают ее как просто еще одну форму закручивания гаек. Соответственно, инициатива принимается в штыки.

2. Нет ясных критериев оценки результата развития культуры управления. Среди руководителей сложилось мнение, что культура управления не поддается точной «оцифровке». Отсюда следует, что критерии достижения целей развития культуры управления формулируются расплывчато, а на

выходе оценивается скорее не результат, а процесс развития управленческой культуры (например, сколько сессий и тренингов провели, с какими оценками прошли тест знаний и т. д.). По сравнению с другими проектами по улучшениям, проект «развитие культуры управления» сложен в первую очередь недоказуемостью своего результата.

3. Направления развития культуры управления выбираются на основе субъективного мнения отдельных руководителей. Поэтому часто таким проектам недостает убедительности, они воспринимаются как личное дело и мнение первых лиц, которые что-то для себя решили, — «ну тогда пусть сами и делают».

4. Вместо культуры управления развивают корпоративную культуру, где смещается фокус с управленческих функций на текущее взаимодействие людей в команде. Не рассматривается, как руководитель коммуницирует с подчиненными в рамках реализации шести базовых управленческих функций.

5. Ограничиваются обучением управленческим компетенциям, без закрепления применения на практике. Самый частый формат развития культуры управления — управленческие тренинги. Обучение компетенциям сфокусировано на лидерских навыках, персональной эффективности. В таком подходе не хватает командного характера развития, нет перехода всей организации с одних стандартов на другие.

Все эти ошибки ведут к сложностям с вовлечением среднего менеджмента в инициативы по развитию культуры управления.

Учитывая выше сказанное, разработана **модель развития культуры управления**. Эта модель отвечает следующим требованиям:

1. Позволяет сформировать понятный образ результата — что будет являться результатом развития культуры управления.
2. Содержит четкие и измеримые критерии оценки достижения результата.
3. Позволяет провести целостную оценку культуры управления и обосновать выбор приоритетных направлений для развития.
4. Отражает специфику именно управленческих коммуникаций в организации, а не всех коммуникаций вообще.
5. Фокусирует на практическое применение инструментов управления.

Этот инструмент называется «*3D-модель управленческих коммуникаций*».

### **3D-модель управленческих коммуникаций**

Модель включает систему критериев, дающих полноту описания культуры управления. Критерии позволяют вычлени в работе руководителя главное, учитывая многогранность деятельности по управлению. Все ее нюансы не опишешь и не отразишь в практичной схеме. Но можно выявить некую несущую конструкцию, которая всегда остается неизменной и которая отражает суть управленческой работы.

Основа для этой несущей конструкции у нас уже есть — выше мы говорили про шесть базовых функций управления. Но этого недостаточно для отражения полноты управленческой работы. В работе руководителей есть некие важные факторы, от которых сильно зависит специфика управленческих коммуникаций. И эти факторы — это не *уровень управления* или *функ-*

циональная принадлежность руководителя, а также не психологические особенности отдельных руководителей. В модели ключевые факторы для руководителя — это *организационные условия*, которые определяют направленность управленческих коммуникаций. Они задают направление управленческого взаимодействия и формируют характер этого взаимодействия. Соответственно, мы выделяем три измерения управленческих коммуникаций: 1) локальные; 2) вертикальные; 3) горизонтальные. Отсюда и название — «3D-модель управленческих коммуникаций».



Во всех трех случаях есть модель взаимодействия «Руководитель — сотрудник». Один и тот же руководитель в один и тот же момент времени может участвовать в принципиально разных видах коммуникации, так как переходит между различными организационными условиями.

В зависимости от организационных условий и задач меняется направленность коммуникаций и соответственно меняется сам характер этих коммуникаций. Можно сказать, что руководитель постоянно переходит между разными измерениями. И всегда возникает вопрос: насколько адекватно он перестраивает свой способ коммуникации с сотрудниками в зависимости от свойств того или иного измерения? Управление в

каждом измерении проводится по своим законам. Эти законы простые, но познаются они только на практике. Они определяются социально-психологическими факторами. Это означает, что эти факторы будут одинаково влиять на любого человека, независимо от его компетенций и психологического типа. Они задают специфику измерений и их нужно понимать, учитывать в работе руководителя.

Рассмотрим специфику управленческих коммуникаций в каждом измерении.

### **Локальные коммуникации**

Руководитель реализует управленческий цикл непосредственно в своей организации. В качестве управленца он взаимодействует только с сотрудниками, находящимися в его прямом подчинении, и объект его работы — команда его непосредственных подчиненных. В этой работе высока доля прямого человеческого общения. Локальными коммуникациями занимаются все руководители: и руководитель школьного методического объединения, и руководитель образовательной организации, так как у всех есть непосредственные подчиненные.

Закон локального измерения: «У каждого сотрудника свои особенности». Требования к управлению в локальном измерении: «Каждый сотрудник требует индивидуального подхода». Источник ошибок в локальном измерении — фактор «отношения». Помехи для управленческих коммуникаций в локальном измерении в команде в первую очередь связаны с недостаточным пониманием личностных особенностей подчиненных. Парадигма управления на этом уровне — команда, люди.

## **Вертикальные коммуникации**

Там, где есть организационная структура, есть уровни управления. И руководитель управляет уже не только людьми, но и организационными единицами. В этом случае руководителю нужно выполнять шесть функций управления уже не относительно конкретных подчиненных, а по отношению к целым командам и действовать при этом приходится опосредованно — через других руководителей. Объект работы в данном случае — та самая *управленческая вертикаль*. Сюда же относятся и случаи функционально-матричного подчинения. Коммуникации идут через уровень (или несколько уровней), и на подчиненных влияет не только сам их руководитель, но и другие руководители. Культура управления в вертикальном измерении будет определяться не столько личным взаимодействием, сколько опосредованным — через стандарты, регламенты и лидерство.

Закон вертикального измерения: «у каждого уровня управления свое видение задачи». Типичные сложности в вертикальных коммуникациях вызваны искажениями при передаче управленческой информации от уровня к уровню. Это связано с тем, что сами управленческие уровни разные, в них разные требования к сотрудникам. У этих сотрудников разный управленческий масштаб, типология, культура и поэтому управленческий сигнал искажается. Соответственно, чем меньше влияние этого фактора на взаимодействие, тем выше качество управления.

## **Горизонтальные коммуникации**

Горизонтальная коммуникация приобретает всё большую популярность благодаря проектной деятельности и инициативам преобразования организации. Она включает в себя

инновационные сквозные процессы, организованные по типу конвейера. Здесь руководитель несет ответственность и обладает полномочиями, однако не имеет прямого управленческого контроля над сотрудниками. Ситуация выглядит следующим образом: «Сотрудники формально не находятся в моём непосредственном подчинении, однако я должен совместно с ними достигать поставленные цели».

Основное правило горизонтальной структуры звучит так: «Каждое подразделение сосредоточено на собственных приоритетах». Основными источниками трудностей здесь выступают конкуренция между подразделениями и склонность сотрудников объединяться в изолированные микрогруппы внутри организации. Как и в вертикальных структурах, важны условия корпоративной среды — существующие внутренние барьеры и тип решаемых задач. Руководители взаимодействуют друг с другом в процессе реализации проектов, трансформаций и передачи инновационных решений от одного подразделения другому. Основная сложность данного подхода заключается в функциональных разногласиях различных подразделений при выполнении комплексных задач. Если в местном и иерархическом взаимодействии чётко понятно, кто входит в команду («мы»), то в горизонтальной коммуникации рамки команды воспринимаются по-разному разными участниками процесса.

Обобщим основные характеристики трех измерений управленческих коммуникаций:

| Коммуникации   | Периметр    | Ключевой фактор влияния | Закономерность                                        | Ошибочные допущения руководителей                            |
|----------------|-------------|-------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Локальные      | Коллектив   | Сотрудники              | У каждого сотрудника свои особенности                 | «Все сотрудники такие же, как и я»                           |
| Вертикальные   | Вертикаль   | Уровни                  | У каждого уровня управления свое видение              | «Сотрудники на всех уровнях одинаково понимают общую задачу» |
| Горизонтальные | Организация | Функции                 | У каждого функционального направления свои приоритеты | «Сотрудники всех блоков работают на общую цель»              |

Несколько дополнительных комментариев про организационные условия образовательной организации:

- *Формирование культуры управления*

Образовательная организация постепенно формирует культуру управления. Сначала налаживается взаимодействие внутри классов (локальная коммуникация), затем между классами и администрацией (вертикальная коммуникация). После укрепления вертикали улучшается координация разных методических объединений и подразделений школы (горизонтальная коммуникация).

- *Равенство измерений*

Различные виды взаимодействий не зависят от должности сотрудника. Учителя, методисты и руководители участвуют одновременно в нескольких видах общения: взаимодействиях внутри коллектива, подчинении вышестоящим инстанциям и сотрудничестве между подразделениями.

- *Трудность перехода*

Переход от одного вида взаимодействия к другому вызывает сложности. Привычные методы руководства могут мешать освоению нового стиля управления. Например, руководитель, привыкший контролировать каждый аспект деятельности сотрудников, столкнется с проблемами при внедрении проектной работы, где ответственность распределяется между участниками команды.

- *Необходимость адаптации*

Каждый вид взаимодействия требует освоения новых подходов и способов решения задач. Руководителю важно научиться быстро переключаться между различными видами взаимодействий и адаптироваться к новым условиям.

- *Уменьшение контроля*

При движении вверх по ступеням управления снижается возможность непосредственного влияния на процессы. Увеличивается количество факторов, неподконтрольных руководителю. Успех зависит от умения управлять этими факторами и достигать целей даже при недостатке прямого воздействия.

## **Индикаторы культуры управления**

Итак, мы описали организационные условия, которые влияют на культуру управления: это три измерения коммуникаций — локальное, вертикальное и горизонтальное. Теперь

можем переходить к индикаторам культуры управления. Индикаторы следуют из функций в приложении к трем измерениям. Например, качественное планирование нужно не только для локального коллектива, но и для всей функциональной вертикали, а также для смежников (партнеров). То есть качество реализации каждой функции складывается из трех измерений. На каждую функцию управления приходится по три индикатора, по числу измерений. Из наложения шести функций и трех измерений получается матрица из 18 индикаторов. Это видимые прямые проявления управленческих коммуникаций. Их можно наглядно наблюдать и оценивать. Рассмотрим эти индикаторы по шести функциям руководителя.

### **Функция «Планирование»**

Результатом планирования является качественная цель. Управленческие коммуникации направлены на выработку содержания этой цели: каков образ результата, для чего вообще выполняется эта работа, каковы ресурсы, сроки и метрики достижения, ключевые этапы достижения.

- Локальные коммуникации. Качество цели и плана отражается в критериях SMART, что и является индикатором качества управления на локальном уровне — *«Измеримость целей»*.
- В вертикальных коммуникациях основной вызов для качества планирования — это насколько разные уровни сфокусированы на общую цель. В силу разного масштаба задач и разного управленческого цикла сотрудники на каждом уровне видят цель по-своему. До сотрудников необходимо доводить, каким образом их индивидуальные результаты связаны с целями методического объединения, отдела и образовательной организации в целом, иначе понимание

цели останется на уровне «моего огородика». Это требование отражено в индикаторе *«Сфокусированность на общих целях»*.

- В горизонтальной коммуникации основные сложности планирования связаны с недостаточной информированностью смежников (партнеров) о планах друг друга. Как результат — либо дублирование работ, либо, наоборот, в планы не закладываются работы, нужные партнерам. Необходимо предвидеть, где могут быть пересечения, и заранее сверять свои планы друг с другом. Это требование отражено в индикаторе *«Согласованность планирования»*.

### **Функция «Организация»**

Результатом деятельности руководителя образовательной организации на этапе организации является понимание каждым сотрудником, что ему нужно делать для достижения поставленной цели.

### **Функция «Контроль»**

Задачей контроля является получение актуальной информации о ходе продвижения сотрудников к результату.

- В локальных коммуникациях основная сложность связана с определением необходимой нужной степени контроля относительно каждого конкретного сотрудника. Руководителю образовательной организации важно применять навыки ситуационного руководства и в зависимости от готовности сотрудника определять периодичность и глубину контроля. Ключевой критерий качества коммуникаций по контролю — это *«Достаточность контроля в подразделении»*.
- В вертикальных коммуникациях сложности связаны с тем, что объем информации заведомо превышает возможности

руководителя к ее обработке и усвоению. Задача руководителя в этой ситуации — определить оптимальные точки контроля, а также обеспечить открытость исполнителей на местах, чтобы они не скрывали ключевую информацию. Основной критерий качества контроля в вертикальном измерении — *«Прозрачность процессов»*.

- В горизонтальных коммуникациях контроль затруднен в связи с тем, что отсутствуют налаженные каналы информирования, партнеры используют разный формат данных, у них разные фокусы внимания, низкая приоритетность запросов других подразделений. Задача руководителя образовательной организации — выстроить под задачу систему предоставления информации. Ключевой критерий — *«Своевременность и полнота информации»*.

### **Функция «Анализ»**

По итогам достижения результата проводится анализ отклонений. Он проводится с целью выявить потенциал, устранить потери, следующий цикл/проект сделать лучше. Анализ — элемент культуры непрерывного совершенствования.

- В локальных управленческих коммуникациях основная сложность связана с формированием инициативного и ответственного отношения у сотрудников к улучшениям. По умолчанию сотрудники фокусируются только на достижении результата, а чтобы они начали думать про улучшения, нужны специальные усилия со стороны руководителя. Задачей руководителя образовательной организации является вовлечение сотрудников в поиск потерь и «включение их головы», чтобы они начали предлагать улучшения. Критерий качества действий руководителя — *«Нацеленность сотрудников на улучшения»*.

- В вертикальном измерении руководитель должен проводить анализ с учетом информации с мест. На разных уровнях — разное видение проблем, и объективную картину можно получить, только собрав информацию со всех уровней. Людям на местах не до анализа, у них текучка. Задача руководителя — вовлечь в анализ все уровни исполнителей. Это сложно, так как все погружены в задачи и приоритеты своего уровня. Руководителю нужно приучить всю вертикаль к тому, что всем нужно периодически выныривать из текучки и анализировать прогресс, причем сверяться с общей целью, а не со своими локальными параметрами. Индикатор на этом уровне Валерий Анатольевич! *«Систематичность анализа результатов и отклонений»*.
- Анализ в горизонтальном измерении проводится в случае комплексных проблем, или отклонений в сквозных процессах, или по итогам проектов. Сложность в том, что каждая функция фокусируется на своих причинах. Руководителю нужно добиться объективности и свести воедино все разные точки зрения. Критерий качества — *«Объективность и комплексность анализа»*.

### **Функция «Мотивация»**

Мотивация — это тоже ключевая задача руководителя. Целью деятельности по мотивации является формирование у сотрудников инициативной и ответственной позиции относительно своих рабочих (образовательных) задач. Причем важно, чтобы по возможности цель мотивации достигалась нематериальными способами.

- На локальном уровне руководитель образовательной организации сталкивается с проблемой, что к каждому сотруднику нужно подобрать ключик. Каждый сотрудник не похож

ни на самого руководителя, ни на других сотрудников. Успешность руководителя по мотивации на локальном уровне будет в том, что он правильно определит нематериальную мотивацию каждого сотрудника и оптимально сбалансирует сочетание материальных и нематериальных стимулов для него. Критерий качества управленческой коммуникации — *«Сбалансированность методов мотивации»* относительно каждого сотрудника.

- В вертикальных коммуникациях уже другие задачи. Здесь нет личностного общения, но руководителю все равно нужно как-то обеспечить мотивацию сотрудников. Задача руководителя — понять мотивацию той или иной группы и донести в понятной форме до каждой группы, что от этих сотрудников ожидается и что им за это будет. Критерий — *«Понятность принципов поощрения»*.
- В горизонтальных коммуникациях сложность в том, что у каждой функции свои фокусы внимания и приоритеты. А в горизонтальном измерении руководителю нужно как-то мотивировать сотрудников других функций. Ему необходимо вовлекать в орбиту своих задач сотрудников, для которых эти задачи не являются первым приоритетом. При этом у руководителя нет административного ресурса. На первый план выходит лидерство и влияние. Индикатор того, что у руководителя все получается, — вовлеченность сотрудников в работу кросс-функциональных команд. Название индикатора — *«Вовлекающая среда в команде»*.

### **Функция «Развитие»**

Развитие персонала — управленческая функция, нужная для раскрытия потенциала сотрудников. Важно, что развитие

должно быть соотнесено с задачами образования — либо текущими, либо перспективными, а не развивать кого-то просто потому, что у него есть талант. Делегирование тоже является формой развития.

- На локальном уровне сложность руководителя — отделение развивающих задач от рабочих. Нужно выявлять дефицит компетенций сотрудников и подбирать соответствующие задания, учитывая личные особенности работников и цели подразделений (методического объединения; параллели классов; проектных групп; начального, среднего и старшего звена). Развитие должно способствовать повышению эффективности работы, а рабочие задачи — поддерживать развитие. Критерий качества коммуникаций в этом измерении — *«Участие руководителя в профессиональном росте подчинённых»*.
- Развитие сотрудников всей вертикали предполагает согласованность обучающих программ на разных уровнях. То есть должен быть функциональный единый фокус или акцент, чтобы на разных уровнях сотрудники развивались в соответствии с тем, что нужно подразделению. Сложность состоит в том, что развитие проводится на каждом уровне «в меру понимания» сотрудников и не всегда учитывает стратегические задачи всего блока. Если руководитель блока не будет доносить до сотрудников приоритетов более высокого порядка, то и развиваться сотрудники будут «кто во что горазд». Обычно развитием занимаются кадровики, но они понимают только в общих направлениях. Именно поэтому функциональное обучение — часто слабое место во многих организациях, так как им должен заниматься сам руководитель. Это отдельная компетенция, которая нужна

руководителю — управлять развитием сотрудников своей вертикали. Он должен уметь определять требования к компетенциям сотрудников, определять, насколько сотрудники этим требованиям соответствуют, и доводить до них цели их развития. Индикатор — *«Нацеленность развития на стратегию»*.

- Нужно ли руководителю заниматься развитием сотрудников на горизонтальном уровне? Что это вообще такое, разве оно существует, такое развитие «в горизонтальном измерении»? Да, существует, и это развитие сотрудников в рамках проектов, в сквозных задачах. Такое развитие повышает карьерную мобильность сотрудников — как вертикальную, так и горизонтальную. Сложность состоит в том, что руководители смежных функций не привыкли обмениваться информацией о том, какие у них есть возможности для развития сотрудников друг друга. И получается, что высокопотенциальный сотрудник часто не имеет возможности развиваться именно потому, что руководители «наверху» не рассказали друг другу о такой возможности. Поэтому от руководителя требуется обмен информацией с другими руководителями: кто у меня сейчас развивается, какие ему нужны возможности (стажировки, проекты и т.д.) и кто из вас ему это может дать. Результатом такого информационного обмена является возможность для развития карьеры в образовательной организации. Это и есть критерий качества коммуникации руководителя в горизонтальном измерении — *«Развитие карьеры в организации»*.

# Индикаторы качества управленческих коммуникаций

| НАПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ         |                                                                                                             |                                                                                                                           |                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| функции руководства                             | локальные                                                                                                   | вертикальные                                                                                                              | горизонтальные                                                                                                        |
|                                                 |  <p>Измеримость задач</p> |  <p>Сфокусированность на общих целях</p> |  <p>Согласованность планирования</p> |
|                                                 | Отлаженность операционного ритма                                                                            | Стандартизованность ключевых процессов                                                                                    | Сработанность между смежниками                                                                                        |
|                                                 | Достаточность контроля в подразделении                                                                      | Прозрачность процессов в блоке                                                                                            | Информированность о работе смежников                                                                                  |
|                                                 | Нацеленность на устранение потерь                                                                           | Систематичность анализа отклонений                                                                                        | Тиражирование лучших практик                                                                                          |
|                                                 | Сбалансированность методов мотивации                                                                        | Понятность принципов поощрения                                                                                            | Вовлекающая среда в компании                                                                                          |
|                                                 | Участие руководителей в развитии сотрудников                                                                | Нацеленность системы развития на стратегию                                                                                | Развитие карьеры в компании                                                                                           |
| индикаторы качества управленческих коммуникаций |                                                                                                             |                                                                                                                           |                                                                                                                       |

- Индикаторы сформулированы именно таким образом — как конкретное свойство соответствующих процессов управления. Это сделано для того, чтобы любому руководителю образовательной организации было понятно, что от него требуется, к чему нужно стремиться. Важно, чтобы не было двойственного толкования.
- Данные конкретные индикаторы сформированы на основе «логики 3D-модели» и опыта в реализации различных проектов по развитию культуры управления. Поняв логику, организации могут формировать свои индикаторы. Главное, что в модели остается 18 слотов, так как есть 6 функций и 3 измерения коммуникаций. Таким образом, у нас всегда будет оставаться фокус внимания на основных 18 «узлах» нашего «организма».
- Для оценки культуры управления по данным индикаторам используется опросник (см. Приложение).

### **Управленческие практики как инструмент развития культуры управления**

Управленческие практики помогают лучше реализовать управленческую функцию в соответствующем измерении. Не обязательно внедрять и применять их все, но нужно применять именно те, по которым есть «просадка» в диагностике.

Приводим таблицу соответствия: какие практики для какого индикатора необходимо применять:

# 18 практик для оздоровления культуры управления

|              | ЛОКАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ                                              | ВЕРТИКАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ                                            | ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ                                     |
|--------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| ПЛАНИРОВАНИЕ | Измеримость целеполагания<br><b>ДИАЛОГ ПО ЦЕЛЯМ</b>                 | Сфокусированность на общих целях<br><b>СЕССИЯ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ</b>      | Согласованность целей<br><b>СЕССИЯ ВЫРАВНИВАНИЯ ЦЕЛЕЙ</b>       |
| ОРГАНИЗАЦИЯ  | Отлаженность операционного ритма<br><b>ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ</b>        | Стандартизованность процессов<br><b>ПЛАНЕРКА</b>                     | Сработанность между смежниками<br><b>УСТАНОВОЧНАЯ ВСТРЕЧА</b>   |
| КОНТРОЛЬ     | Достаточность контроля в подразделении<br><b>ОПЕРАТИВКА</b>         | Прозрачность процессов в блоке<br><b>ЛИНЕЙНЫЙ ОБХОД</b>              | Информированность о работе смежников<br><b>СТАТУС - ВСТРЕЧА</b> |
| УЛУЧШЕНИЯ    | Нацеленность на устранение потерь<br><b>БЕСЕДА ПО ЭФФЕКТИВНОСТИ</b> | Систематичность анализа отклонений<br><b>ДЕЛОВОЙ ОБЗОР</b>           | Тиражирование лучших практик<br><b>СЕССИЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ</b>   |
| МОТИВАЦИЯ    | Сбалансированность методов мотивации<br><b>ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ</b>       | Понятность принципов поощрения<br><b>БЕСЕДА ПО ОЦЕНКЕ ДОСТИЖЕНИЙ</b> | Вовлекающая среда в компании<br><b>ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ</b>          |
| РАЗВИТИЕ     | Участие руководителей в развитии<br><b>НАСТАВНИЧЕСТВО</b>           | Нацеленность развития на стратегию<br><b>ДИАЛОГ О РАЗВИТИИ</b>       | Развитие карьеры в компании<br><b>КОМИТЕТ ПО ТАЛАНТАМ</b>       |

Управленческие практики реализуются на постоянной основе, это управленческие ритуалы и мероприятия. Именно повторяемость мероприятий позволяет сформировать культуру, ведь разовое событие не может поменять парадигму управления, для этого нужна регулярность.

Практики просты в применении — что называется «бери и делай».

Это по сути определенные форматы делового общения. И они не требуют материальных вложений от организации — рычаги воздействия на качество управления должны быть в руках самих руководителей, чтобы не выходить на уровень систем, образовательных процессов и организационных структур. Иначе на изменения уйдут годы, а люди внутренне так и не перестроятся. Поэтому управленческие практики — это оптимальный инструмент для развития культуры управления.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агапова, Н.Н. Управленческая культура руководителя дошкольной организации / Н.Н. Агапова. — URL: <https://nsportal.ru/detskiy-sad/upravlenie-dou/2021/01/23/upravlencheskaya-kultura-rukovoditelya-doshkolnoy> (дата обращения: 04.07.25). — Текст: электронный.
2. Веденеева, А.Н. Управленческая культура государственных и муниципальных служащих как условие эффективности муниципального управления / А.Н. Веденеева, Т.Г. Чемерская // Современные научные исследования и инновации. — 2012. — № 2.
3. Сластенин, В.А. Педагогика: учебник по дисциплине «Педагогика» для вузов по педагогическим специальностям / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; под ред. В.А. Сластенина. — М.: Академия, 2008. — 576 с.
4. Гузакова, О.Л. Управленческая культура руководителей как условие повышения эффективности деятельности образовательных организаций / О.Л. Гузакова // Вестник Вологодского государственного университета. Серия: Гуманитарные, общественные, педагогические науки. — 2017. — № 1(4). — С. 81–84.
5. Капитонов, А. Как оценить культуру управления в компании. / А. Капитонов // Управление качеством. — 2024. — № 9.
6. Хохлов А.В. Культура командной работы как конкурентное преимущество руководителя общеобразовательной организации / А.В. Хохлов // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. — 2019. — № 2 (39). — С. 5–14.

## Приложение

**Опросник на основе 3D-модели управленческих коммуникаций** позволяет оценить культуру управления в организации или отдельном подразделении.

<https://otido.pro/tool/diagnostika-kachestva-upravleniya/>

### **Некоторые возможности опросника:**

- позволяет определить актуальный уровень развития культуры управления;
- выявить сильные стороны и зоны развития в работе управленческой команды;
- сформировать рекомендации по развитию культуры управления с учётом выявленных зон развития.

**Опросник состоит из 18 вопросов.** При прохождении нужно выбрать значение на шкале от 1 до 10 в соответствии с заданными крайними вариантами шкалы.

**Итогом оценки** является тепловая карта, где по каждому индикатору показан его уровень здоровья. Также выводятся интегральные результаты по управленческим функциям и по измерениям, а также по уровню культуры управления в целом

**Антон Капитонов** — автор и разработчик 3D-модели управленческих коммуникаций, генеральный директор компании «ОТиДО Консалтинг», консультант по организационному развитию, коуч ICF, кандидат психологических наук.

Об этом говорится в статье А.Н. Капитонова «Как оценить культуру управления в компании»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> URL: <https://panor.ru/articles/kak-otsenit-kulturu-upravleniya-v-kompanii/105994.html#>

# **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Корректор Шабалина В. Я.  
Техническое редактирование:  
Гиниятуллина Р. С., Некратова А. В.  
Дизайнер Шайхутдинова Д. М.

Форм. бум. 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Усл. печ. л. 2.  
Институт развития образования Республики Татарстан  
420015, г. Казань, Б. Красная, 68  
Тел.: 236-65-63, 236-62-42 E-mail: [irort@irort.ru](mailto:irort@irort.ru)



Институт развития образования  
Республики Татарстан  
420015, Казань, Большая Красная, 68  
(843) 236-65-63, 236-62-42  
[irort@irort.ru](mailto:irort@irort.ru)