

ПЕДАГОГИКА

(шифр научной специальности: 5.8.1)

Научная статья

УДК 37

doi: 10.18522/2070-1403-2025-114-1-173-178

ПОДГОТОВКА ЛИДЕРОВ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ВУЗА: УНИВЕРСИТЕТСКАЯ МОДЕЛЬ ПОДГОТОВКИ ЛИДЕРОВ ОБРАЗОВАНИЯ

© Максим Владимирович Ивченко¹, Николай Игоревич Фокин², Виктория Витальевна Захарова³

^{1, 2, 3} Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону, Россия

mvivchenko@sfedu.ru

Аннотация. Рассматривается актуальная проблема подготовки лидеров для системы образования в контексте вызовов современности. Анализируется трансформация роли руководителя образовательной организации от администратора к стратегическому лидеру, способному инициировать и управлять изменениями. Выявлены и охарактеризованы ключевые дефициты в существующей системе подготовки управленческих кадров и предложена концептуальная модель лидерской подготовки в университете. Определены ключевые компетенции современного лидера образования, обоснована необходимость перехода от разовых курсов повышения квалификации к созданию непрерывной, индивидуализированной системы подготовки, интегрированной в реальную практику. Предложена трехуровневая модель, сочетающая фундаментальную теоретическую подготовку, практико-ориентированные модули и проектное обучение. Делается вывод, что университет как интегратор знаний и ресурсов обладает уникальным потенциалом для формирования лидерского резерва системы образования.

Ключевые слова: лидерство в образовании, подготовка управленческих кадров, университет, компетентностный подход, модель подготовки, стратегическое развитие, образовательный менеджмент.

Для цитирования: Ивченко М.В., Фокин Н.И., Захарова В.В. Подготовка лидеров системы образования в условиях ВУЗа: университетская модель подготовки лидеров образования // Гуманитарные и социальные науки. 2026. Т. 114. № 1. С. 173-178. doi: 10.18522/2070-1403-2025-114-1-173-178

PEDAGOGY

(specialty: 5.8.1)

Original article

Training of education system leaders in a university setting: the university model of education leadership training

© Maxim V. Ivchenko¹, Nikolay I. Fokin², Victoria V. Zakharova³

^{1, 2, 3} Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russian Federation

Abstract. The current problem of training leaders for the education system in the context of modern challenges is considered. The article analyzes the transformation of the role of the head of an educational organization from an administrator to a strategic leader capable of initiating and managing changes. Key deficits in the existing management training system have been identified and characterized, and a conceptual model of leadership training at the university has been proposed. The key competencies of a modern education leader are identified, and the need for a transition from one-time advanced training courses to the creation of a continuous, individualized training system integrated into real practice is substantiated. A three-level model is proposed that combines fundamental theoretical training, practice-oriented models and project-based training. It is concluded that the university, as an integrator of knowledge and resources, has a unique potential for forming the leadership reserve of the education system.

Key words: educational leadership, management training, university, competency-based approach, training model, strategic development, educational management.

For citation: Ivchenko M.V., Fokin N.I., Zakharova V.V. Training of education system leaders in a university setting: the university model of education leadership training. *The Humanities and Social Sciences*. 2026. Vol. 114. No 1. P. 173-178. doi: 10.18522/2070-1403-2025-114-1-173-178

Введение

Важность исследования лидерства в образовании в современной эпохе обусловлена тем, что эффективность индивидуальных достижений во многом определяется личными качествами и усилиями. В контексте динамичного прогресса российского общества с его экономическими, политическими и социальными изменениями, конкурентоспособность является ключевым фактором. Способность быстро принимать решения, адаптироваться и эффективно обрабатывать информацию, используя ее в практической деятельности, становится критически важной. Наличие лидерских умений значительно увеличивает шансы человека добиться успеха в жизни. В этой связи развитие лидерских навыков, обучающихся в условиях университетской среды, где происходит формирование когнитивных способностей, ключевых навыков и становление критического мышления, играет решающую роль.

Современная система образования Российской Федерации находится в состоянии перманентной трансформации, обусловленной процессами цифровизации, глобализации, изменениями в ценностных ориентациях общества и запросами экономики. В этих условиях ключевым фактором, определяющим качество и конкурентоспособность образования, становится человеческий капитал, а именно – наличие эффективных лидеров на всех уровнях управления.

Традиционная модель подготовки руководителей образовательных организаций, основанная на краткосрочных курсах повышения квалификации с акцентом на нормативно-правовые и хозяйственные аспекты управления, сегодня демонстрирует свою ограниченность [10]. От современного лидера системы образования требуются не только и не столько административные навыки, сколько способность к стратегическому видению, созданию мотивирующей образовательной среды, управлению инновационными процессами и командообразованию.

Обсуждение

Лидерство представляет собой уникальную форму межличностного взаимодействия, при которой лидер принимает на себя обязанность по управлению действиями группы. Вопросы вокруг лидерства актуализируются на протяжении столетий. Великие мыслители античности, включая Конфуция, Аристотеля, Платона, а также позже Макиавелли, Монтеスキё, Макса Вебера, Зигмунда Фрейда и других, стремились разгадать механизмы, позволяющие отдельному индивиду удерживать в своих руках власть над массами. Особенно Платон и Аристотель глубоко анализировали не только механизмы обретения власти, но и цели, к которым она должна быть направлена.

Они убеждены были в том, что возвышенная цель лидера – стремление к праведности. Аристотель выделял, что участие лидера в государственном управлении является наивысшим проявлением человеческой чести. Однако классики фокусировались прежде всего на нормативных аспектах лидерства, т.е. на знаниях и качествах, необходимых для эффективного управления. Современные исследования лидерства предлагают различные теории, развивающие и углубляющие понимание этого феномена.

Первая теория – теория личностных черт, которая возникла благодаря работам британского психолога и антрополога Фрэнсиса Гальтона. Он предложил концепцию, основанную на представлении о наследственности лидерских качеств, предполагая, что ключевые черты лидера могут быть унаследованы, идентифицированы и систематизированы. Попытка Гальтона составить всесторонний список таких черт не увенчалась успехом, однако его идеи стимулировали дальнейшие исследования в этом направлении. В частности, американский психолог Ральф Стогдилл пытался разработать аналогичный каталог личностных качеств в 1948 г., но, как и в случае с Гальтоном, исследователи пришли к выводу, что списки выглядят существенно различными и не демонстрируют общности.

Ситуативная модель лидерства, предложенная Полом Херси и Кеном Бланшардом, подчеркивает, что эффективность лидерства определяется сочетанием различных факторов: личности лидера, контекста ситуации, временных рамок и специфических обстоятельств.

Суть модели в том, что в пределах одной группы руководящая роль не фиксирована за одним человеком навсегда, а переходит от одного члена к другому в зависимости от того, чьи навыки и качества наиболее подходят для решения текущих задач. Такая гибкость подхода позволяет адаптироваться к меняющимся условиям, делая лидерство динамичным и эффективным в разнообразных контекстах.

Кроме того, в академическом мире обсуждается альтернативная концепция – теория ожидания-взаимодействия. Эта концепция является результатом коллективных усилий значительного числа американских исследователей, в числе которых Джордж Хоманс, Джон Хемфилл, Ральф Стогдилл, Стэнли Эванс и Фред Фидлер, последний из которых внес значительный вклад, предложив вероятностную модель, затрагивающую эффективность лидерства. Эта модель подчеркивает важность сочетания характеристик лидера, его индивидуальных компетенций и воздействия переменных окружающей среды.

Фред Фидлер предложил теорию, утверждая, что эффективность лидерства тесно связана с контекстом выполнения задач, в котором ключевыми факторами являются качественные отношения между лидером и подчиненными, структурированность задачи и уровень власти лидера. Он подчеркивает, что для успешного управления лидер должен обладать глубоким пониманием межличностных отношений, эмпатией и способностью к эмоциональному восприятию. Эти навыки позволяют лидеру адекватно взаимодействовать как в формальных, так и в неформальных условиях, становясь не просто управленцем, а истинно вдохновляющим лидером. Быть лидером требует не только врожденных способностей, но и постоянного личностного и профессионального роста.

Лидерство – это навык, который требует постоянного совершенствования для сохранения его актуальности и эффективности, подобно другим способностям человека. В области управления различают две основные категории лидеров: «игроки» и «открытые». «Игроки» фокусируются на создании внешнего образа, за которым отсутствует глубина идеалов и ценностей, делая их восприимчивыми к внешнему влиянию и изменчивыми в своих взглядах в зависимости от обстоятельств. Они используют своё умение понимать и управлять другими людьми, применяя эти навыки исключительно в своих интересах. За их кажущейся благородностью часто скрывается стремление к личной выгоде, что делает их мастерами манипуляции, которые легко меняют облик и поведение для достижения собственных целей. Такие лидеры, нацеленные на карьерный рост, не колеблются использовать других людей в достижении своих амбиций, ставя собственные интересы на первое место.

Понятие «лидер в образовании» существенно шире, чем «руководитель» или «администратор». Если последний фокусируется на поддержании стабильного функционирования организации, соблюдении регламентов и распределении ресурсов, то лидер нацелен на развитие, изменение и достижение стратегических целей [8].

Ключевыми компетенциями современного лидера образования, по нашему мнению, являются:

1. Способность формулировать видение будущего организации, ставить амбициозные цели и выстраивать траекторию их достижения через управление комплексными проектами.
2. Умение выстраивать эффективные коммуникации со всеми участниками образовательных отношений (педагогами, учениками, родителями, внешними партнерами), мотивировать команду, разрешать конфликты.
3. Глубокое понимание современных трендов в образовании, психолого-педагогических основ обучения и воспитания, законодательной базы.
4. Принятие управленческих решений на основе анализа больших данных, результатов мониторингов, диагностик и оценки образовательных результатов.
5. Готовность к разумному риску, поиск и привлечение дополнительных ресурсов, создание и продвижение уникальных образовательных продуктов и услуг.
6. Умение эффективно использовать цифровые инструменты для управления, обучения и построения школьного/вузовского сообщества.

Анализ существующих программ переподготовки и повышения квалификации руководителей образовательных организаций позволяет выявить ряд системных проблем:

Во-первых, фрагментарность и теоретическая направленность программ дополнительного образования. Программы часто представляют собой набор дисциплин, слабо связанных с реальными проблемами, с которыми сталкиваются руководители.

Во-вторых, недостаточное использование активных методов обучения, проектов, которые позволяют апробировать полученные знания, умения и навыки в смоделированных или реальных условиях.

В-третьих, отсутствие системности и непрерывности. Дополнительное профессиональное образование (ДПО) руководителей носит эпизодический характер и не выстраивается в индивидуальную траекторию профессионального развития руководителя-лидера.

И, в-четвертых, наблюдается дефицит программ, направленных на развитие так называемых «гибких навыков». Основное внимание сфокусировано на формировании и развитии «жестких» управленческих компетенций в области права, финансов и т.п., в ущерб развитию лидерских качеств личности руководителя.

В современных условиях, университет как центр генерации знаний, научных исследований и инноваций обладает уникальным потенциалом для преодоления вышеуказанных проблем. Предлагаемая модель подготовки лидеров образования базируется на трех ключевых принципах: непрерывность, практико-ориентированность, индивидуализация развития.

Структурно модель может быть представлена в виде трех взаимосвязанных уровней:

Уровень 1. Базовый.

Целевая аудитория: Резерв управленческих кадров, недавно назначенные заместители руководителей образовательных организаций.

Содержание: Освоение основ образовательного менеджмента и права, финансово-хозяйственной деятельности, педагогики и психологии управления. Формирование лидерской самоидентичности, диагностика управленческого потенциала.

Формы реализации: Магистерские программы («Управление социально-образовательной деятельностью», «руководитель образовательной организации»), программы профессиональной переподготовки по направлению: «Менеджмент в образовании».

Уровень 2. Продвинутый.

Целевая аудитория: Действующие руководители образовательных организаций.

Содержание: Углубленное изучение стратегического управления, управления изменениями, управление проектами и ресурсами в системе образования. Разработка и защита индивидуального проекта по развитию вверенной ему образовательной организации.

Формы реализации: Программы повышения квалификации модульного типа, стажировки на базе лучших российских и зарубежных стажировочных и инновационных площадках.

Уровень 3. Экспертный.

Целевая аудитория: Руководители-лидеры, имеющие успешный опыт и готовые этот опыт передавать.

Содержание: Развитие навыков публичной политики, управления сетевыми проектами, наставничество для молодых начинающих руководителей. Участие в экспертно-аналитических группах, участие в формировании повестки развития образования на региональном и федеральном уровнях.

Формы реализации: обучение в аспирантуре, осуществление научно-исследовательской деятельности в области управления образованием, подготовки лидеров и т.д., участие в разработке и реализации программ образовательной подготовки, в том числе и ДПО (в качестве преподавателей, экспертов, наставников, руководителей практической подготовки студентов и т.п.).

Выводы

Лидерство, как ключевая концепция в психологии, определяется как способность оказывать влияние как на индивидуума, так и на группу людей. Мы опираемся на определение

лидерства, предложенное А.С. Чернышовым: «Лидерство – это уровень доминирующего воздействия члена группы на коллектив в целях улучшения решения задач, стоящих перед группой». Это определение весьма точно и комплексно описывает сущность и уникальные характеристики лидерства как социального явления.

В рамках психолого-педагогических исследований ведется активное обсуждение темы реальности и методов развития лидерских качеств у людей разного возраста. Подготовка лидеров для системы образования не может быть сведена к разовым мероприятиям. Это сложный, многогранный и непрерывный процесс, требующий системного подхода. Университет, обладая интеграционным потенциалом и являясь полифункциональной средой, способен стать ключевым компонентом в подготовке лидеров образовательной сферы.

Список источников

1. *Галустьян О.В., Фокин Н.И.* Актуальные вопросы независимой оценки качества высшего образования // Актуальные проблемы управления, экономики и подготовки современных кадров. Материалы XXVI национальной научной конференции (с международным участием). Таганрог, 2025. С. 36–38.
2. *Галустьян О.В., Фокин Н.И., Галустьян Д.Ю.* Особенности профессиональной подготовки будущих специалистов публичного управления: современный подход // Военно-правовые и гуманитарные науки Сибири. 2025. № 2 (24). С. 94–101.
3. *Галустьян О.В., Фокин Н.И., Подгорная С.Д.* Развитие лидерских качеств руководителей образовательных организаций в условиях магистерской подготовки // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. 2025. № 1. С. 24–27.
4. *Галустьян О.В., Фокин Н.И., Почтарь Ю.Н., Подгорная С.Д.* Современные подходы к подготовке руководителей образовательных организаций // Гуманитарные науки (г. Ялта). 2025. № 1 (69). С. 46–50.
5. *Злыгарева А.С., Фокин Н.И.* Сущность инновационного менеджмента в образовании // Вестник непрерывного образования. 2015. № 3. С. 5–15.
6. *Петрова Е.С.* Современные вызовы и дефициты в подготовке руководителей образовательных организаций // Педагогика. 2021. № 5. С. 44–51.
7. *Фокин Н.И., Шестакова Т.Н., Киричек Д.А., Шестакова А.Г.* Система менеджмента качества в профессиональном образовании // Проблемы теории и практики управления. 2023. № 8. С. 147–156.
8. *Fokin N., Sukhorukova L.* Cross-border cooperation in the training of management education personnel: the southern dimension // Science and innovation 2021: development directions and priorities. Vol. II. Melbourne, 2021. С. 96–102.
9. *Fokin N.I.* Education as national safety element in the conditions of globalization // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. 2015. № 3 (41). С. 68–72.
10. *Shestakova A., Sukhorukova L., Ivchenko M., Fokin N., Shestakova T.* Migration management in education: training of the heads of educational institutions at a border university // Proceedings of CBU in Social Sciences. 2022. Т. 3. С. 97–102.
11. *Shestakova T., Shestakova A., Belova E., Zinchenko E., Fokin N.* Educational leaders training in the context of digitalization // International Scientific Siberian Transport Forum TransSiberia – 2021. Сер. “Lecture Notes in Networks and Systems”. 2022. Volume 2. С. 1075–1084.
12. *Sukhorukova L., Фокин Н., Ivchenko M., Shestakova T., Shestakova A.* Training the leaders of cadet educational organisations: the concept of a master’s programme // International E-journal of Advances in Social Sciences. 2022. С. 41–48.

References

1. *Galustyan O.V., Fokin N.I.* Actual issues of independent assessment of the quality of higher education // Actual problems of management, economics and training of modern personnel. Proceedings of the XXVI National Scientific Conference (with international participation). Taganrog, 2025. P. 36-38.
2. *Galustyan O.V., Fokin N.I., Galustyan D.Yu.* Features of professional training of future specialists in public administration: a modern approach // Military-legal and humanitarian Sciences of Siberia. 2025. No. 2 (24). P. 94-101.
3. *Galustyan O.V., Fokin N.I., Podgornaya S.D.* Development of leadership qualities of heads of educational organizations in conditions of master's degree // Bulletin of Voronezh State University. Series: Problems of higher education. 2025. No. 1. P. 24-27.
4. *Galustyan O.V., Fokin N.I., Pochtar Yu.N., Podgornaya S.D.* Modern approaches to the training of heads of educational organizations // Humanities (Yalta). 2025. No. 1 (69). P. 46-50.
5. *Zlygareva A.S., Fokin N.I.* The essence of innovative management in education // Bulletin of Continuing Education. 2015. No. 3. P. 5-15.
6. *Petrova E.S.* Modern challenges and deficits in the training of heads of educational organizations // Pedagogy. 2021. No. 5. P. 44-51.
7. *Fokin N.I., Shestakova T.N., Kirichek D.A., Shestakova A.G.* Quality management system in professional education // Problems of theory and practice of management. 2023. No. 8. P. 147-156.
8. *Fokin N., Sukhorukova L.* Cross-border cooperation in the training of management personnel: the southern dimension // Science and Innovation 2021: directions and priorities of development. Volume II. Melbourne, 2021. P. 96-102.
9. *Fokin N.I.* Education as an element of national security in the context of globalization // Education. Science. Innovation: The Southern Dimension. 2015. No. 3 (41). P. 68-72.
10. *Shestakova A., Sukhorukova L., Ivchenko M., Fokin N., Shestakova T.* Migration management in education: advanced training of heads of educational institutions at a cross-border university // Proceedings of CBU in Social Sciences. 2022. Vol. 3. P. 97-102.
11. *Shestakova T., Shestakova A., Belova E., Zinchenko E., Fokin N.* Training of education leaders in the context of digitalization // International Scientific Siberian Transport Forum "TransSiberia – 2021". Series "Lecture notes on networks and systems". 2022. Volume 2. P. 1075-1084.
12. *Sukhorukova L., Tokin N., Ivchenko M., Shestakova T., Shestakova A.* Training of leaders of cadet educational organizations: the concept of the master's program // International Electronic Journal of Achievements of Social Sciences. 2022. P. 41-48.

Статья поступила в редакцию 27.10.2025; одобрена после рецензирования 12.11.2025; принята к публикации 12.11.2025.

The article was submitted 27.10.2025; approved after reviewing 12.11.2025; accepted for publication 12.11.2025.