

# ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО И МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ РОССИЙСКОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК ФАКТОР РЕЗИЛЬЕНТНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

<sup>1</sup>Куркина Н.Р., <sup>2</sup>Потапова Л.Н., <sup>1</sup>Мальтисова Т.В.

<sup>1</sup>ФГБОУ ВО «Мордовский государственный педагогический университет имени М. Е. Евсевьева», Саранск,

<sup>2</sup>ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный имени Н.П. Огарева» г. Саранск,

В статье авторы рассматривают лидерство в образовании с двух сторон. С одной стороны лидером является педагог, а с другой – ученики, которые перенимают лидерские качества в процессе образовательной деятельности. Педагог выступает в роли примера для подражания, передающего навыки лидера в процессе воспитательной деятельности. Авторы проводят взаимосвязь лидерства и менеджмента в системе образования в качестве фактора резильентности образовательной организации. Вместе с тем воспитание лидера имеет упорядоченный характер, за которым следует личностное преобразование в обществе. Соответственно, образовательные организации ориентируются на подготовку профессиональных кадров, готовых к трудностям, что и характеризует резильентность. Связующим звеном для менеджмента и резильентности в образовании является лидерство, поскольку наличие лидерских качеств позволяет координировать и кооперировать образовательную деятельность с получением наиболее эффективных результатов в постоянно меняющихся условиях труда. В статье приведены теоретические и практические аспекты по трудам известных исследователей и ученых в области педагогики и менеджмента, на основании которых можно сделать вывод, что лидерство и менеджмент в образовании позволяют наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы и приумножать их.

Ключевые слова: образование, педагогическое лидерство, резильентность, качества управленца, менеджмент, опыт, лидерство, эффективность.

## PEDAGOGICAL LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF RUSSIAN AND FOREIGN EDUCATION AS A FACTOR OF RESILIENCE OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

<sup>1</sup>Kurkina N.R., <sup>2</sup>Potapova L.N., <sup>1</sup>Maltisova T.V.

<sup>1</sup>Mordovian State Pedagogical University named after M.E. Evseviev, Saransk.

<sup>2</sup>National Research Mordovian State named after N.P. Ogaryov, Saransk,

**Abstract:** In the paper, the authors consider leadership in education on two sides. On the one hand, the leader is the teacher, and on the other, students who adopt leadership qualities in the process of educational activities. The teacher acts as a role model, transferring the skills of the leader in the process of educational activity. The authors carry out the relationship of leadership and management in the education system as a factor in the resiliency of the educational organization. At the same time, the upbringing of the leader has an orderly character, followed by a personal transformation in society. Accordingly, educational organizations are guided by the training of professional personnel who are ready for difficulties, which characterizes resiliency. The link for management and resiliency in education is leadership, since the presence of leadership qualities allows you to coordinate and cooperate educational activities with the most effective results in constantly changing working conditions. The article contains theoretical and practical aspects on the works of famous researchers and scientists in the field of pedagogy and management, on the basis of which it can be concluded that management in education allows the most effective use of available resources and increase them.

Keywords: education, pedagogical leadership, resiliency, management qualities, management, experience, leadership, efficiency.

С давних времен ученые обращались к феномену лидерства, что отслеживается в работах знаменитых философов и ораторов, таких как Ницше, Платон, Гегель и др. Понятие лидерства

соотносили с политической и духовно-религиозной сторонами жизни. Так, идеи Платона, Конфуция и других связывали лидерство с деятельностью верховного правителя.

Обращаясь к истории нашей страны, можно заметить, что прослеживаются постоянные изменения в используемых для изучения феномена лидерства методах. При исследовании феномена лидерства чаще рассматриваются и изучаются психологические аспекты данного феномена.

Анализ научных источников показал, что феномены лидерства и менеджмента существовали как раздельное и не имели связи друг с другом. Из этого следует, что лидерство имело место лишь в межличностных отношениях индивидов и касалось психологической стороны исследования человека. Лидером был тот, кто обладал властью, т.е. доминировал над другими людьми. Данное противостояние объяснялось происхождением терминов, о чем свидетельствуют работы Р. Блейка и Дж. Моутона [1], Р. Лайкерт [2]. Считалось, что термин «лидерство» имело стихийное образование, а термин «руководство» – официальное начало.

Отечественными учеными С.Е. Кузьминым, И.П. Волковым и Ю.И. Емельяновым во второй половине XX века феномен лидерства стал рассматриваться во взаимосвязи с управленческой деятельностью [3]. В ходе исследований этих ученых было обнаружено, что управленческие компетенции напрямую влияют на становление лидера в коллективе, т.е. была выявлена взаимосвязь эффективной деятельности сотрудников в зависимости от восприятия руководства как лидера.

В условиях нестабильности мировых процессов и постоянно изменяющихся требований в образовательных организациях профессионализм руководителя развивается, и ему необходимо уметь управлять ситуацией в коллективе, быть уверенным в своих действиях, гибким, устойчивым и жизнестойким. Данные качества характерны для такого понятия, как резильентность.

В многочисленных трудах ученых отсутствует единый подход к определению резильентности, при этом наиболее значимое определение дано в работе В.Л. Виноградова и О.В. Шатуновой, которые под резильентностью понимают «...знания, умения и личностные качества педагога, позволяющие противостоять кризисам, связанным с профессиональной деятельностью, и выходить из них, критически осмысливая создавшуюся ситуацию и конструктивно проектируя пути ее преодоления» [4].

Таким образом, фактор резильентности способствует повышению лидерских качеств руководителя, который играет важную роль в условиях экономической и политической нестабильности. Только эффективный менеджер сможет вывести образовательную систему на новый уровень развития.

Педагогическое лидерство специфично и имеет свои характерные черты, которые зависят от деятельности образовательной организации, ее цели и содержания. Руководители, обладающие лидерскими качествами и резильентностью, создают благоприятную среду для реализации способностей учащихся и саморазвития. Лидерство оказывает помощь в координации учащихся в процессе образовательной деятельности, которая сопровождается развитием интеллектуального потенциала у последних, а также способствует совершенствованию индивидуальных стратегий в сфере образования.

Цель исследования – выявить взаимосвязь педагогического лидерства и менеджмента на основе российского и зарубежного образования с учетом фактора резильентности образовательной организации.

### **Материал и методы исследования**

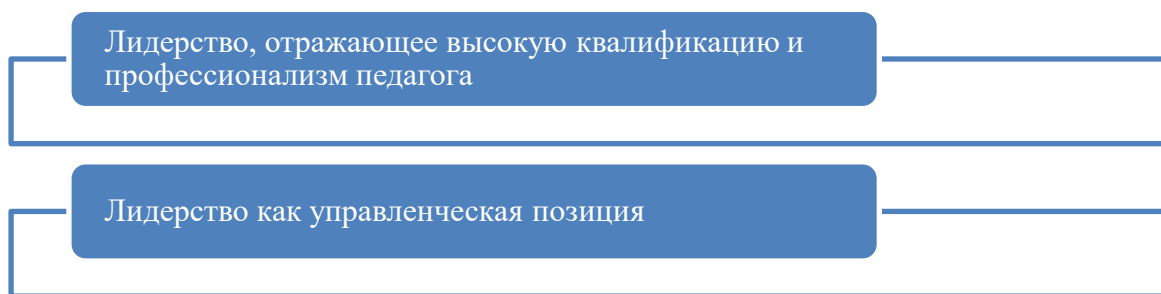
Материалом исследования послужили теоретические и практические труды известных деятелей в сфере педагогики и менеджмента. В качестве основного метода исследования использован диалектический, который позволил проанализировать развитие педагогического лидерства и менеджмента в системе образования и рассмотреть понятие резильентности. В результате сравнительного анализа отечественного и зарубежного опыта менеджмента в сфере образования определены стили управления.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

В условиях трансформации образовательная организация нуждается в создании системы педагогического лидерства и менеджмента, поскольку она формирует все необходимые условия для развития социальных навыков учащихся. С данной точки зрения педагогическое лидерство имеет отличия от общепринятого понятия лидерства.

Педагогическое лидерство – это процесс получения максимальной отдачи от участников образовательной деятельности, в которой индивиды имеют собственное мнение, развиваются коммуникация и кооперация.

Лидерство в сфере образования можно рассмотреть с двух сторон (рис. 1).

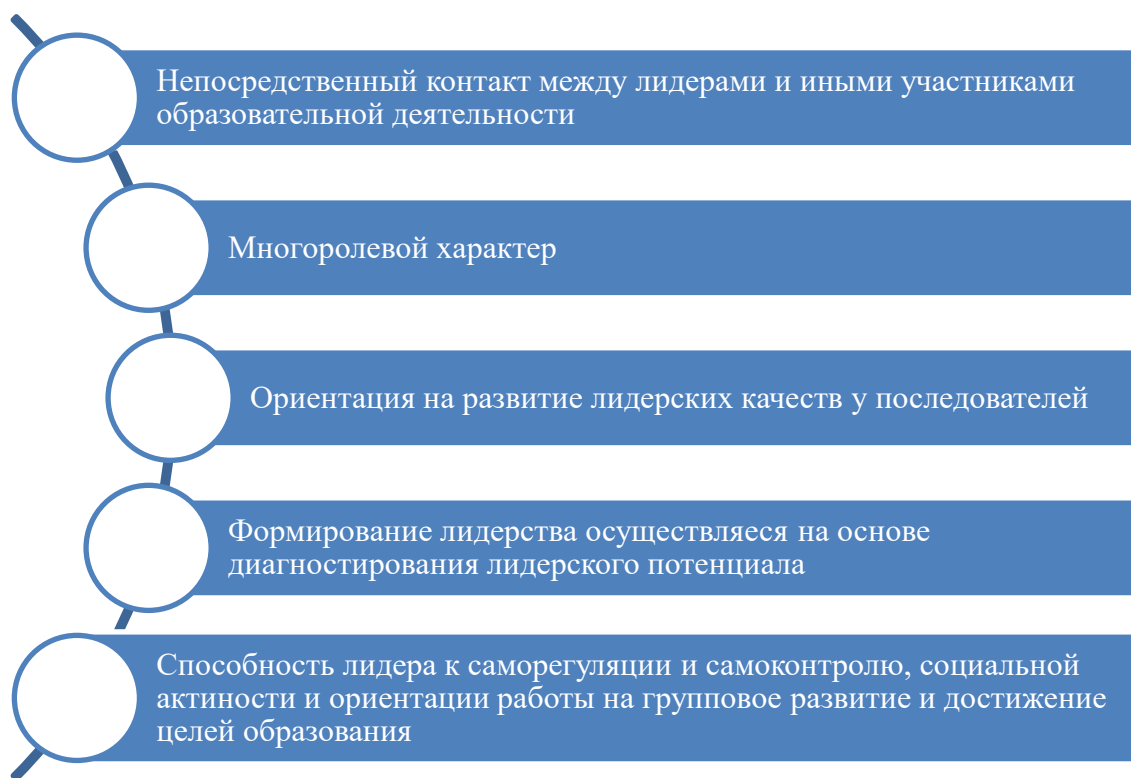


*Рис. 1. Подходы к понятию педагогического лидерства в образовании*

В первом случае роль лидера возложена на педагога, который осуществляет деятельность в образовательной организации с помощью собственных навыков, основываясь на своих знаниях, умении адаптироваться. Перед педагогом стоит задача повышения эффективности образовательной деятельности путем реализации стратегии, направленной на совершенствование коммуникации в коллективе.

Во втором случае лидерство является инструментом для достижения поставленных образовательных организацией целей. Лидером может быть как индивид, так и группа лидеров. Задачей лидера является разработка образовательной деятельности и структуры системы образования. Данные цели достигаются благодаря имеющимся знаниям, навыкам лидера.

Педагогическое лидерство имеет свои специфические характеристики (рис. 2).



*Рис. 2. Специфические характеристики педагогического лидерства*

В современном мире для общества особенно важно качество образования, которое получает индивид, в этом выражается один из критериев улучшения образовательной деятельности [5]. Именно в этом заключаются стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы «Развитие образования» до 2030 года [6].

Государственная программа «Развитие образования» до 2030 года не ограничивает качество образования лишь знаниями, навыками, умениями, а расширяет понятия индивида

до умения адаптироваться в общественно-экономических условиях и самосовершенствоваться по мере выполнения жизненных задач.

Ключевыми моментами для определения качества образования являются уровень профессиональной подготовки педагога, знания учащихся в долгосрочной памяти, направленность на комфортность обучения, материально-техническое обеспечение образовательной организации и пр. Составляющие качества образования можно объединить в 4 основных направления, к которым относятся результаты педагогической деятельности, уровень образования, ориентация на комфорт и образовательную резильентность. Резильентность представляет собой проявление устойчивости при возникающих проблемах на пути образовательной организации в плане обеспечения ее ресурсами.

Для государства является важным установление качественного образования, которое находилось бы в широком доступе и соответствовало всем современным требованиям. Данная цель затрагивает процесс цифровизации системы образования, что обуславливает необходимость проявления резильентности у педагога. Педагог является фундаментом для повышения качества образования, поэтому он должен уметь адаптироваться к изменяющейся информационно-коммуникационной среде и соответствовать современным требованиям [7].

В статье О.А. Мельника резильентность включает в себя следующие составляющие: «умение “отражать” негативные факторы, умение управлять эмоциями; понимание собственных сильных сторон и достоинств; опору на эмоциональную вовлеченность; находчивость; ощущение собственного потенциала/субъектности; способность взаимодействовать с другими; умение решать проблемы» [8].

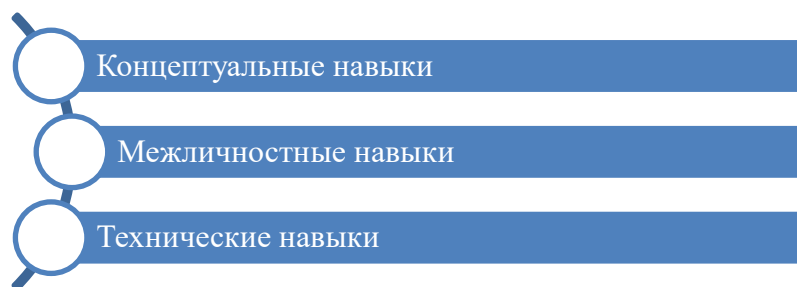
Информация, которой обладает педагог, показывает уровень его профессионализма. Также не менее важны такие качества, как эрудиция, требовательность, доступная и понятная подача материала. От педагога зависит формирование интереса к той или иной дисциплине. При этом учащиеся не должны мыслить однобоко, а наоборот, должны стремиться к развитию критического мышления. Резильентность образовательной организации формируется при условиях, когда педагог коммуницирует с учащимися, создает образовательную среду, в которой присутствует взаимоуважение.

Практика показывает, что в начальной школе классный руководитель является идеалом для воспитанников. Именно в данный период формируются интерес и мотивация в различных областях образовательной деятельности, которые педагог развивает и направляет. Педагог ставит задачи не только перед учащимися, но и перед собой. Правильное понимание задач способствует прогрессу в деятельности воспитанников [9]. А наличие лидерских качеств у педагога будет формировать благоприятную среду для обучающихся и обеспечивать эффективность работы в команде.

Таким образом, резильентность в образовательной организации позволяет педагогическому лидерству и менеджменту адаптироваться к современным условиям.

Большое количество факторов, таких как технологическое развитие, глобализация, усложнение структур, обусловили выбор наиболее эффективного стиля управления в сфере менеджмента в образовании в российской социальной среде.

Д. Йорнем выделял компетенции, которыми должен обладать лидер в образовательной управленческой среде [10] (рис. 3).



*Рис. 3. Компетенции лидера по Д. Йорнему*

Во-первых, управленец в сфере образования не обойдется без навыка формулирования концептов, к которым относятся творческая сторона развития и критическое мышление.

Во-вторых, человек постоянно находится в обществе, и умение взаимодействовать с другими облегчит проявление управленческих компетенций и поможет развивать коммуникативные навыки.

В-третьих, технические навыки раскрывают сторону специфических задач, которые не каждый сможет выполнить.

В зарубежных странах прослеживается тенденция выполнения, кроме основных обязанностей, также выполнения ситуативных ролей, особое внимание уделяется формированию управленческих навыков в сфере образования [11]. Образовательные организации стали концентрироваться на управленческих компетенциях сотрудников, тем самым делая акцент на развитии лидерских качеств. Данный факт связан с динамичностью системы образования и необходимостью ее быстрой адаптации в сложившихся условиях, что свидетельствует о развитии феномена резильентности у педагогических лидеров.

В настоящее время отечественный педагогический менеджмент внедряет опыт зарубежных стран с целью обогащения необходимыми знаниями в данном аспекте. Перенимать опыт полезно, но копирование может привести к неблагоприятным последствиям. Стоит осознанно подходить к этому вопросу, поскольку законы и правила управления в зарубежных странах имеют предпосылки развития в соответствии со значимыми историческими событиями, и не учитывают опыт других стран. Российский педагогический

менеджмент имеет особый подход к решению определенных проблем, который выражается в своевременном реагировании на поставленные задачи [12].

Сравнивая системы российского и зарубежного опыта менеджмента в образовании, необходимо обратить внимание на стиль лидерства в организации. Наиболее распространенными стилями управления являются автократический и демократический. Для первого характерна централизованная власть, в которой стимулами являются наказания и вознаграждения. Демократический стиль управления направлен на личность. Исходя из этого, была составлена характеристика лидерства в США и России, которая показывает вовлеченность сотрудников в сфере образования в процесс принятия решений (рис. 3).



*Рис. 3. Сравнительная характеристика лидерства в системе российского и зарубежного менеджмента образования*

Успех зарубежного стиля управления в образовании выражается в таком параметре, как акцентирование на каждом индивиде. Данный стиль смог объединить строгость к выполнению поставленных задач и лояльность в отношении сотрудников. Многим российским лидерам присущи такие качества, как придирчивость, угрюмость и иные, все зависит от состояния системы управления [13]. Поэтому с развитием цифровизации экономики отечественное управление в сфере образования также стало концентрироваться на комфортности подчиненных, поскольку довольный подчиненный повышает свой коэффициент производительности и эффективность деятельности организации. Следовательно, отличием

стилей управления представленных стран является направленность деятельности. Так, российский менеджмент в образовательных организациях направлен на достижение цели и повышение качества услуг, а зарубежный больше внимания акцентирует еще и на коммуникации в коллективе.

### **Заключение**

Лидерство и менеджмент в образовании взаимосвязаны и занимают значимое место в развитии организации. Из одного вытекает другое, тем самым данные компоненты необходимы для успешного функционирования коллектива и получения максимально эффективных результатов от сотрудников. При этом неотъемлемым фактором лидера является резильентность, так как способствует его быстрой адаптации к изменяющимся условиям.

Сравнительный анализ педагогического лидерства и менеджмента в системе российского и зарубежного образования свидетельствует о необходимости развития лидерских качеств, которые направлены на вдохновение педагогов на творческую реализацию, формирование уверенности в завтрашнем дне, что повышает их эффективность и работоспособность.

Таким образом, сфера образования нуждается в таких компонентах, как лидерство, менеджмент и резильентность. Благодаря данным компонентам образовательные организации имеют возможность получить наиболее эффективные результаты от педагогической деятельности и подготовить компетентных специалистов.

### **Список литературы**

1. Blake R., Mouton J. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1964. 350 p.
2. Likert R. The Human Organization: Its Management and Value. New York: MC Graw Hile, 1967. 258 p.
3. Селиванова О.А. Изучение феномена резильентности: проблемы и перспективы // Мир науки. Педагогика и психология. 2020. Т 8. №3. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/04PSMN320.pdf> (дата обращения: 25.06.2023).
4. Виноградов В.Л., Шатунова О.В. Феномен образовательной резильентности // Вопросы педагогики. 2020. № 10-1. С. 28-31.
5. Куркина Н.Р., Стародубцева Л.В., Петруненко О.В. Управление образовательной организацией на основе мониторинговых исследований // Вестник высшей школы. 2022. № 2. С. 75-79.



6. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 N 1642 (ред. от 27.02.2023) "Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» Стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_286474/7cdb6b823c28cffc11772942395c6357491e784f/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474/7cdb6b823c28cffc11772942395c6357491e784f/) (дата обращения: 25.06.2023).
7. Потапова Л.Н., Куркина Н.Р., Потапов С.В. Исследование дистанционной занятости педагогических работников в условиях цифровизации экономики // *Фундаментальные исследования*. 2022. № 6. С. 35-39. DOI: 10.17513/fr.43268.
8. Закирова О.В., Пупышева Е.Л. Резильентность как ведущая тенденция в системе профессиональной подготовки будущих учителей // *Проблемы современного педагогического образования*. 2021. №73-2. С. 71-74.
9. Муравьева А.А., Олейникова О.А., Недооцененная компетенция или педагогические аспекты формирования резильентности // *Казанский педагогический журнал*. 2017. №2 (121). С. 16-21.
10. Юнусова Э. А. Методы и приемы формирования мотивации к учебной деятельности в младшем школьном возрасте // *Проблемы современного педагогического образования*. 2021. №73-1. С. 334-336.
11. Iornem D. Management skills in education. Paper presented at the Workshop on Leadership and Management in Education organized by the Teachers Registration Council of Nigeria, Held at Lokoja, Kogi State on November. 2010. 19 p.
12. Челебий Р.А., Краснопахтова Л.И. Отечественный и зарубежный опыт государственного управления системой образования // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2020. №2-2. С. 151-153.
13. Шебалов А.Д., Киселева Ю.А., Симагина А.Д. Основные качества лидера // *Проблемы науки*. 2017. №10 (23). С. 105-106.