

УДК 334.024

DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-1-78-85

## Лидерство в менеджменте образовательных организаций: конструктивная проекция зарубежной практики

Ломовцева О.А., Тимошкин С. П.

Московский городской педагогический университет  
Россия, 115191, г. Москва, 2-й Тульский переулок, дом 4  
TimoshkinSP@mgpu.ru, LomovcevaOA@mgpu.ru

**Аннотация.** На современном этапе развития в мире существует большое число практик лидерства, которые активно используются в программах подготовки управленческих кадров. В сфере образования в нашей стране такие практики находятся в стадии развития и апробации и широко не применяются. В связи с этим в статье раскрыты результаты исследований роли лидерства на материалах проекта International Successful School Directorship Project (ISSPP). Представлены основные критерии, которые легли в основу проекта и которые позволили разработать модель эффективного руководства школой с использованием потенциала лидерства. В результате разработанная модель представлена тремя уровнями влияния лидерства: влияние вообще; влияние на школу; влияние на преподавание и обучение. Было установлено, что к формированию лидерства необходимо подходить комплексно, учитывая как факторы среды, так и личностные качества самого руководителя.

**Ключевые слова:** методология ISSPP, развитие профессиональных навыков, управление изменениями, партнерство, культура организации

**Для цитирования:** Ломовцева О.А., Тимошкин С.П. 2025. Лидерство в менеджменте образовательных организаций: конструктивная проекция зарубежной практики. *Экономика. Информатика*, 52(1): 78–85. DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-1-78-85

---

## Leadership in the Management of Educational Organizations: a Constructive Projection of Foreign Practice

Olga A. Lomovtseva, Sergey P. Timoshkin

Moscow City Pedagogical University  
4, 2nd Tulsy Lane, Moscow 115191, Russia  
TimoshkinSP@mgpu.ru, LomovcevaOA@mgpu.ru

**Abstract.** At the present stage of development, there are many leadership practices in the world that are actively used in management training programs. In the field of education in our country, such practices are at the stage of development and testing and are not widely used. In this regard, the article discloses the results of research on leadership role based on the materials of the International Successful School Directorship Project (ISSPP). We describe the main criteria that formed the basis of the project and allowed developing a model of effective school management using the potential of leadership. As a result, the developed model is presented by three levels of leadership influence: influence in general; influence on school; influence on teaching and learning. The research reveals the need to approach the formation of leadership in a comprehensive manner, considering both environmental factors and the personal qualities of the leader himself.

**Keywords:** ISSPP methodology, development of professional skills, management change, partnership, organizational culture

**For citation:** Lomovtseva O.A., Timoshkin S.P. 2025. Leadership in the Management of Educational Organizations: a Constructive Projection of Foreign Practice. *Economics. Information technologies*, 52(1): 78–85 (in Russian). DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-1-78-85

---

## Введение

Для современных образовательных организаций как полноценных экономических субъектов, оперирующих значительным пулом ресурсов, реализующих стратегии, ответственных за достижение образовательных, экономических и других целей деятельности, роль лидерства актуализируется на новой основе. Лидерство должно обеспечивать стратегическое видение развития организаций, формирование соответствующей организационной культуры, целеориентированную мотивацию сотрудников, способы достижения поставленных целей и др. Руководитель образовательной организации должен обладать способностями создавать такой социально-психологический климат в коллективе, который будет объединять, вдохновлять, направлять сотрудников как команду единомышленников.

При анализе различных аспектов влияния лидерства на функционирование организации необходимо диагностировать стили лидерства, оценивать эффекты динамики результативных показателей, скорость адаптации к изменениям внешней среды и в целом обеспечивать устойчивое развитие организации. Специфичным для руководителей школ является также ответственность за результаты деятельности школы в целом, а также отдельных обучающихся, а для этого необходимо влиять на качество образовательной среды, создавать условия для профессионального роста и развития, внедрять инновации, способствующие повышению качества образования.

## Материалы и методы

В основу исследования в данной статье положены результаты применения различных отечественных и зарубежных практик лидерства, которые в настоящее время широко распространены, используются в программах подготовки управленческих кадров, при отборе кандидатов в кадровый резерв, для участия в федеральных проектах, конкурсах государственных служащих для назначения на должность [Абрамов, 2024; Ломовцева, Герасименко, Островская, 2023]. В сфере образования такие практики в нашей стране пока только развиваются и активно не используются.

Цель исследования в данной статье – разработка модели эффективного руководства школой с использованием потенциала лидерства, полученной на основе анализа и критического осмысления материалов проекта ISSPP, связанного с различными практиками управления школой, включая стили лидерства, методы взаимодействия с педагогами и учениками, а также влияния на организационную культуру.

Рассмотрим содержание исследовательского проекта International Successful School Directorship Project (ISSPP), начатый в 2001 г. и являющийся в настоящее время одним из самых масштабных и регулярных исследований менеджмента школ. Основные критерии, значимые в проекте:

- 1) высокие достижения обучающихся, подтвержденные результатами итоговых экзаменов регионального и федерального уровней;
- 2) репутационные характеристики деятельности директора школы, составленные на основе опросов общественного мнения, данных отчетности, результатов проверок и т. д.;
- 3) характеристика результативности деятельности школы в целом, наличие достижений обучающихся и педагогов, подтвержденных документально.

Основные методы сбора данных, применяемые в исследовании: индивидуальные и групповые интервью (респондентами являются директора, учителя и другие сотрудники, учащиеся и их родители, члены ученического совета и управляющего совета школы), а также анализ документов.

## Результаты и обсуждение

Целью исследования ISSPP является установление влияния лидерства школой на образовательные результаты обучающихся.

Первоначально в проект включились ученые восьми стран – Австралии, Канады, Китая, Дании, Англии, Норвегии, Швеции, Соединенных Штатов, в настоящее время сеть включает в себя 27 представителей и продолжает расти. Формирование методологии ISSPP в 2000-х годах [Day, 2024] началось с ряда предпосылок:

- 1) данные опросов различных респондентов – заинтересованных групп школьного сообщества (руководители школ, руководители органов региональной власти, родители, учащиеся, персонал школ);
- 2) анализ практики руководства различными образовательными организациями (школами);
- 3) перечни профессиональных компетенций и личностных качеств, специфичных для эффективного руководства.

В исследовании рассматривается набор важнейших аспектов деятельности директора школы, среди которых можно указать следующие.

*Ориентация на результаты.* Директор школы ориентирован на высокие достижения (как на индивидуальном, так и на коллективном уровнях), а не на выполнение требований вышестоящих инстанций, предоставление отчетности и прочие формальные результаты.

*Прагматичность.* Любая теоретическая модель лидерства не применима в чистом виде к деятельности реального директора. Например, директор школы, зачастую на интуитивном уровне, должен сочетать компетенции управления изменениями (трансформационное лидерство), текущими рутинными процессами (образовательное лидерство), что особенно сложно сочетать [Gurr, Day, 2024]. В публикациях отмечается, что такой прагматичный подход стал особенно выражен в современных условиях и существенно отличается от лидерства 80-х гг., описываемого Джоном Флемингом [Harris, Chapman, 2024; Merchant, Garza, Ramalho, 2024; Minor-Ragan, Jacobson, 2024; Mulford, Silins, 2024].

*Распределенное лидерство.* Развитие школы и ее достижения обусловлены вкладом многих стейкхолдеров, среди которых, в первую очередь, учителя, родители и ученики [Gurr, Day, 2024]. Поэтому под распределенным лидерством в данном контексте следует понимать многоуровневое и многомерное влияние на параметры образовательной и социально-воспитательной деятельности различных субъектов школы, основанное на реализации демократических принципов управления [Raihani, Gurr, Drysdale, 2024].

*Нестандартность и символизм действий.* Например, директору приходится опровергать стереотипы, действовать вопреки статусам. В западной литературе этот аспект получил название «героическое лидерство» [Yaakov, Tubin, 2024]. В это понятие входит и проявление символической роли, в силу которой директор демонстрирует приверженность определенным традициям, принципам поведения, стратегии, культуре и пр., что особенно важно в периоды проведения стратегических изменений.

*Создание условий для развития потенциалов сотрудников* («управление в духе загородного клуба»). Ориентация на персонал, на обучающихся как на стратегический ресурс школы также составляет часть действий руководителя (например, это описано в австралийских кейсах [Gurr, 2024] и наглядно проиллюстрировано в описании лидерства Рика Тюдора [Torres-Arcadia, Flores-Kastanis, 2024]). Внутренняя среда школы является средой для развития и раскрытия индивидуальных персоналов.

*Доверие и уважение* со стороны школьного сообщества [Gurr, 2024] основаны на транспарентности ценностей, убеждений и практических действий, вовлечении в процессы принятия решений, справедливости в отношениях с сотрудниками. В этом случае даже решения, в определенных ситуациях принимаемые «сверху вниз», будут восприняты и не вызовут сопротивления.

*Склонность к самообучению и саморазвитию.* Поскольку лидерские качества обладают свойством изменяться с течением времени, как отмечали Илимаки и Якобсон [Gurr, 2024], возникает феномен социального конструирования, основанный на синергии жизненного опыта и накопленного знания лидера. Успешность возникает из-за сочетания обучения на

рабочем месте, формального и неформального профессионального обучения, наставничества и прочих источников [Day, Gurr, 2024].

*Личные качества.* Многочисленные теории личных качеств успешного лидера включают в этот перечень проницательность, оптимизм, настойчивость, доверие, терпимость, эмпатию, пылкий ум, устойчивость, доброжелательность, честность, открытость, уважительность, скромность и пр. Конечно, исчерпывающего перечня личных качеств быть не может, всегда можно найти исключения из правил, но в целом успешные лидеры в большей степени демонстрируют трансформационные качества, привержены демократии, умеют балансировать между индивидуализмом и коллективизмом, даже в самых сложных ситуациях склонны рассматривать трудности как препятствия, которые нужно преодолеть, а не как непреодолимые проблемы.

Обобщая результаты представленного выше исследования, которое получило поддержку и распространение в мире [Gurr, 2024], можно сказать, что общим в перечне важнейших компетенций лидера в образовательной организации являются развитие и обучение персонала в целях совершенствования преподавания [Ломовцева, Тимошкин, 2023; Тимошкин, 2024]. Хотя при этом встречаются незначительные различия в отдельных страновых моделях (сингапурской, индонезийской, австралийской и некоторых других).

В данном исследовании авторы предлагают собственное понимание модели лидерства в образовательной сфере, составленное на базе моделей других авторов [Ломовцева, Соболев, Соболева, 2024; Тимошкин, 2022; Тимошкин, Тамразова, 2023] (см. рис. 1).

В модели выделены три уровня влияния лидерства: уровень 3 – влияние вообще; уровень 2 – влияние на школу; уровень 1 – влияние на преподавание и обучение (от косвенного до прямого влияния на результаты обучения).

В данной модели использован термин «руководитель школы» вместо «директор», поскольку возможно распространение модели и применение в отношении менеджеров разного уровня, имеющих отношение к управлению какими-либо процессами школы.

## Заключение

В заключение следует подчеркнуть, что исследования влияния лидерства на примере проекта ISSPP позволили выделить следующие важные для менеджмента школ ключевые аспекты.

Для лидера важнейшим является наличие стратегического видения, которое необходимо не только для целеполагания и разработки стратегий достижения целей. Не менее значимым видение является для консолидации и мотивации персонала школы.

Значимой является культура сотрудничества, создающая благоприятную и поддерживающую атмосферу и способствующая вовлечению персонала, родителей и учеников в процессы управления школой. Лидеры напрямую или косвенно выполняют роль наставника, им присущ высокий уровень эмоционального интеллекта, что позволяет лучше понимать потребности и мотивы поведения как учителей, так и учеников.

Успешные лидеры сосредоточены на непрерывном профессиональном и личностном развитии сотрудников, поскольку от этого зависят результаты обучения учеников и школы в целом. Лидеры характеризуются склонностью к инновациям и изменениям, способны адаптироваться к различным внешним вызовам. Регулярная оценка результатов работы школы и обратная связь от всех стейкхолдеров используются для корректировки стратегии и различных процессов внутри школы.

Все указанные аспекты говорят о необходимости комплексного подхода к формированию лидерства и программ подготовки руководителей образовательных организаций, к созданию кадрового резерва и планированию профессиональной карьеры.

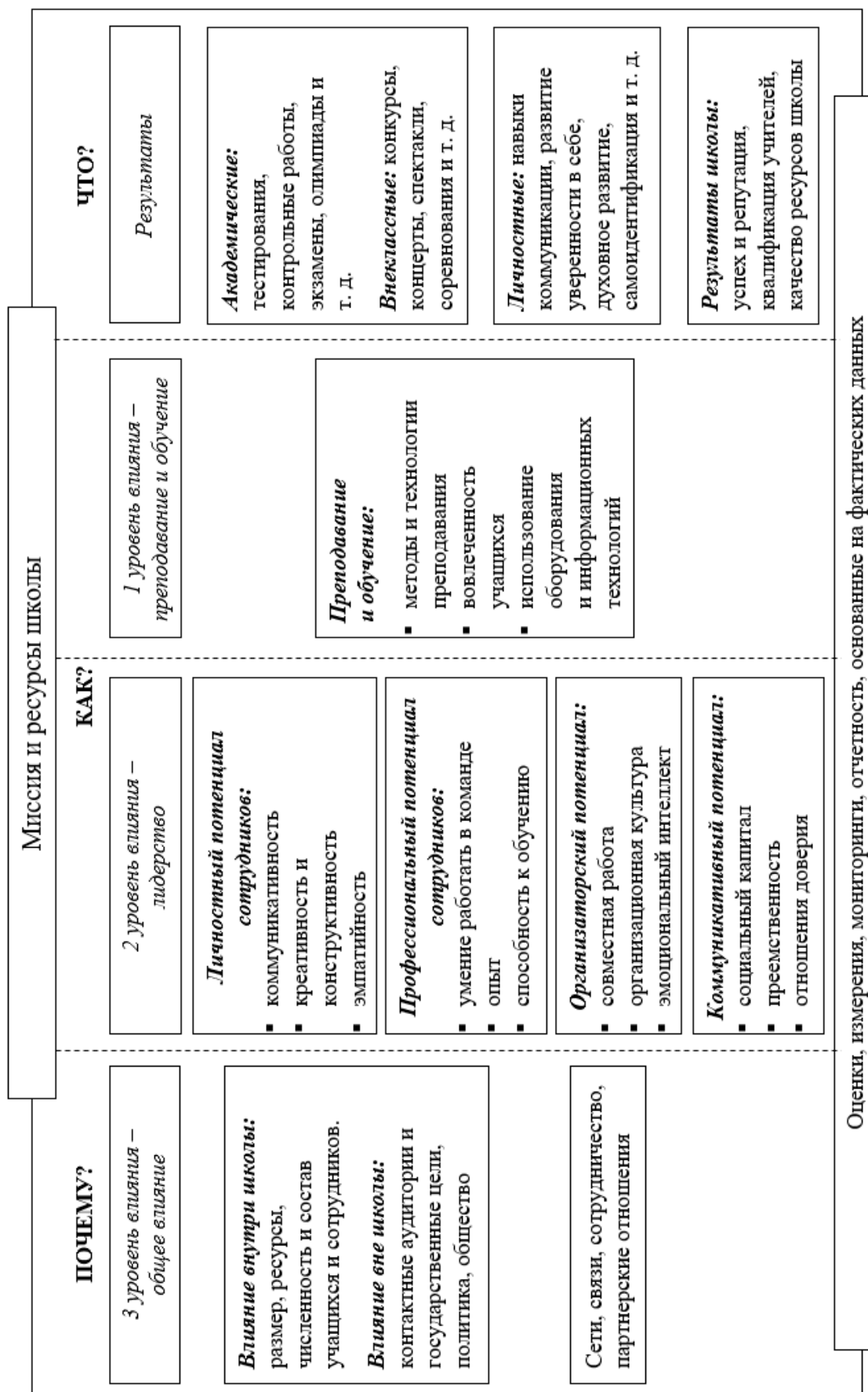


Рис. 1. Модель успешного руководства школой с учетом характеристик «ISSPP»  
 Fig. 1. Model of successful school management considering the characteristics of the «ISSPP»

### Список источников

- Day C., Gurr D. Leading Schools Successfully: Stories from the Field; Routledge [Электронный ресурс] // Routledge URL: <https://www.routledge.com/Leading-Schools-Successfully-Stories-from-the-field/Day-Gurr/p/book/9781138652156> (дата обращения: 13.10.2024).
- Day C. International Successful School Principals Project (ISSPP): Multi-Perspective Research on School Principals [Электронный ресурс] // The University of Nottingham URL: <https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/brochure/isspp1709-brochure-final.pdf> (дата обращения: 13.10.2024).
- Gurr D. A Model of Successful School Leadership from the International Successful School Principalship Project / ResearchGate [электронный ресурс]. URL:[https://www.researchgate.net/publication/276713814\\_A\\_Model\\_of\\_Successful\\_School\\_Leadership\\_from\\_the\\_International\\_Successful\\_School\\_Principalship\\_Project](https://www.researchgate.net/publication/276713814_A_Model_of_Successful_School_Leadership_from_the_International_Successful_School_Principalship_Project) (дата обращения 13.10.2024).
- Gurr D. Finding your leadership, Perspectives in Education, 2 [Электронный ресурс] // Academia URL: [https://www.academia.edu/9067095/Gurr\\_D\\_2014\\_Finding\\_your\\_leadership\\_Perspectives\\_in\\_Education\\_2](https://www.academia.edu/9067095/Gurr_D_2014_Finding_your_leadership_Perspectives_in_Education_2) (дата обращения: 13.10.2024).
- Gurr D. Successful school leadership across contexts and cultures, Leading and Managing [Электронный ресурс] // Academia URL: [https://www.academia.edu/19530411/Gurr\\_D\\_2014\\_Successful\\_school\\_leadership\\_across\\_contexts\\_and\\_cultures\\_Leading\\_and\\_Managing\\_20\\_2\\_pp\\_75\\_88](https://www.academia.edu/19530411/Gurr_D_2014_Successful_school_leadership_across_contexts_and_cultures_Leading_and_Managing_20_2_pp_75_88) (дата обращения: 13.10.2024).
- Gurr D., Day, C. Thinking about leading schools. In Leading Schools Successfully: Stories from the Field [Электронный ресурс] // Taylorfrancis URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780203740309/leading-schools-successfully-christopher-day-david-gurr> (дата обращения: 13.10.2024).
- Harris A., Chapman C. Democratic leadership for school improvement in challenging contexts [Электронный ресурс] // International Electronic Journal for Leadership in Learning URL: <https://eprints.gla.ac.uk/75099/1/75099.pdf> (дата обращения: 13.10.2024).
- Merchant B., Garza E., Ramalho E.M. USA—Culturally-responsive leadership. In Leading Schools Successfully: Stories from the Field [Электронный ресурс] // Taylorfrancis URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203740309-19/usa-betty-merchant-encarnacion-garza-elizabeth-murakami-ramalho> (дата обращения: 13.10.2024).
- Minor-Ragan Y., Jacobson S. USA—Her own words: Turning around an under-performing school. In Leading Schools Successfully: Stories from the Field [Электронный ресурс] // Taylorfrancis URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203740309-3/usa-yvonne-minor-ragan-stephen-jacobson> (дата обращения: 13.10.2024).
- Mulford B., Silins H. Revised models and conceptualisation of successful school principalship for improved student outcomes [Электронный ресурс] // Researchgate URL: [https://www.researchgate.net/publication/235282692\\_Revised\\_models\\_and\\_conceptualisation\\_of\\_successful\\_school\\_principalship\\_for\\_improved\\_student\\_outcomes](https://www.researchgate.net/publication/235282692_Revised_models_and_conceptualisation_of_successful_school_principalship_for_improved_student_outcomes) (дата обращения: 13.10.2024).
- Raihani, Gurr D., Drysdale L., Leading an Islamic school. In a multicultural setting in Indonesia. In Leading Schools Successfully: Stories from the Field [Электронный ресурс] // Researchgate URL: [https://www.researchgate.net/publication/315829128\\_Leading\\_an\\_Islamic\\_School\\_in\\_a\\_Multicultural\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/315829128_Leading_an_Islamic_School_in_a_Multicultural_Context) (дата обращения: 13.10.2024).
- Torres-Arcadia C., Flores-Kastanis E. Mexico—From fragmentation to community: A journey of change. In Leading Schools Successfully: Stories from the Field [Электронный ресурс] // Taylorfrancis URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203740309-5/mexico-celina-torres-arcadia-eduardo-flores-kastanis> (дата обращения: 13.10.2024).
- Yaakov O.B., Tubin D. Israel—The evolution of success. In Leading Schools Successfully: Stories from the Field [Электронный ресурс] // Taylorfrancis URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203740309-4/israel-ora-bar-yaakov-dorit-tubin> (дата обращения: 13.10.2024).

### Список литературы

- Абрамов Р.А. 2024. Взаимосвязь между экономической диверсификацией и устойчивым развитием регионов Российской Федерации. *Вестник университета*, 1: 41–49.

- Ломовцева О.А., Герасименко О.А., Островская А.А. 2023. Стратегическое управление: классический концепт или инструмент развития компаний. *Экономика и управление: проблемы, решения*, 2, 11(140): 103–112.
- Ломовцева О.А., Соболев А.В., Соболева С. Ю. 2024. Применение теории контрактов в управлении жизненным циклом организации. *Вестник МГПУ. Серия: Экономика*, 2(40): 76–89.
- Ломовцева О.А., Тимошкин С.П. 2023. Современный подход к обучению лидеров-миллениалов. Экономико-управленческий конгресс: сборник научных работ по итогам международного научно-практического комплексного мероприятия, Белгород, 01–02 ноября 2023 года. Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 60–63.
- Тимошкин С.П. 2024. Компетенции государственно-общественных органов управления общеобразовательной организацией. *Вестник МГПУ. Серия: Экономика*, 2(40): 134–146.
- Тимошкин С.П. 2022. Проекты развития взаимодействий участников образовательных отношений в образовательных организациях. Экономико-управленческий конгресс: сборник статей по материалам Международного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ», Белгород, 10–11 ноября 2022 года. Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 378–381.
- Тимошкин С.П., Тамразова Е.И. 2023. Стратегии развития лидерства персонала образовательной организации в современных условиях. Развитие российской экономики в современных условиях: сборник научных трудов по итогам научной конференции, Государственный университет управления, 12–13 сентября 2023 года. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 248–252.

## References

- Abramov R.A. 2024. Vzaimosvyaz' mezhdu ekonomicheskoy diversifikaciej i ustojchivym razvitiem regionov Rossijskoj Federacii [The relationship between economic diversification and sustainable development of the regions of the Russian Federation]. *Bulletin of the University*, 1: 41–49.
- Lomovtseva O.A., Gerasimenko O.A., Ostrovskaya A.A. 2023. Strategic management: a classical concept or a tool for company development [Strategicheskoe upravlenie: klassicheskij koncept ili instrument razvitiya kompanij]. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 2, 11(140): 103–112.
- Lomovtseva O.A., Sobolev A.V., Soboleva S.Yu. 2024. Primenenie teorii kontraktov v upravlenii zhiznennym ciklom organizacii [Application of contract theory in managing the life cycle of an organization]. *Bulletin of Moscow State Pedagogical Univ. Series: Economics*, 2(40): 76–89.
- Lomovtseva O.A., Timoshkin S.P. 2023. Sovremennyyj podhod k obucheniyu liderov-millennialov [Modern approach to training millennial leaders]. Economic and Management Congress: Collection of scientific papers based on the results of the international scientific and practical comprehensive event, Belgorod, November 1-2, 2023. Belgorod: Belgorod State National Research University, 60–63.
- Timoshkin S.P. 2024. Kompetencii gosudarstvenno-obshchestvennyh organov upravleniya obshcheobrazovatel'noj organizaciej [Competences of state and public governing bodies of a general education organization]. *Bulletin of Moscow State Pedagogical Univ. Series: Economics*, 2 (40): 134–146.
- Timoshkin S.P. 2022. Proekty razvitiya vzaimodejstvij uchastnikov obrazovatel'nyh otnoshenij v obrazovatel'nyh organizacijah [Projects for the development of interactions between participants in educational relations in educational organizations]. Economic and Management Congress: Collection of articles based on the materials of the International scientific and practical event of the National Research University "BelSU", Belgorod, November 10-11, 2022. Belgorod: Belgorod State National Research University, 378–381.
- Timoshkin S.P., Tamrazova E.I. 2023. Strategii razvitiya liderstva personala obrazovatel'noj organizacii v sovremennyh usloviyah [Strategies for the development of personnel leadership in an educational organization in modern conditions]. Development of the Russian economy in modern conditions: Collection of scientific papers based on the results of a scientific conference, State University of Management, September 12-13, 2023. Moscow: Publishing and Trading Corporation "Dashkov i K", 248–252.

**Конфликт интересов:** о потенциальном конфликте интересов не сообщалось.

**Conflict of interest:** no potential conflict of interest related to this article was reported.

Поступила в редакцию 11.01.2025  
Поступила после рецензирования 31.01.2025  
Принята к публикации 17.02.2025

Received January 11, 2025  
Revised January 31, 2025  
Accepted February 17, 2025



### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Ломовцева Ольга Алексеевна**, доктор экономических наук, профессор, профессор департамента экономики и управления, Московский городской педагогический университет, г. Москва, Россия

**Тимошкин Сергей Петрович**, аспирант института экономики, управления и права, Московский городской педагогический университет, г. Москва, Россия

### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**Olga A. Lomovtseva**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Management, Moscow City Pedagogical University, Moscow, Russia

**Sergey P. Timoshkin**, Postgraduate student at the Institute of Economics, Management and Law, Moscow City Pedagogical University, Moscow, Russia