

**Научно-методическое сопровождение развития
стратегического лидерства директора школы,
работающей в сложных социальных условиях**

**Scientific and methodological support for the development
of strategic leadership of school principals working
in difficult social conditions**

Авторы статьи

Свириденко Светлана Анатольевна,
аспирант ФГБОУ ВО «Амурский гуманитарно-педаго-
гический государственный университет», г. Комсо-
мольск-на-Амуре, Российская Федерация
otdchg@mail.ru
ORCID: 0009-0007-6106-3397

Кузнецова Алла Геннадьевна,
доктор педагогических наук, профессор высшей
школы педагогики ФГБОУ ВО «Тихоокеанский госу-
дарственный университет», г. Хабаровск, Российская
Федерация
kuznetsova85@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4951-7639

Authors of the article

Svetlana A. Sviridenko,
Postgraduate Student, Amur State Humanitarian and
Pedagogical University, Komsomolsk-on-Amur, Russian
Federation
otdchg@mail.ru
ORCID: 0009-0007-6106-3397

Alla G. Kuznetsova,
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Higher School
of Pedagogy, Pacific State University, Khabarovsk, Rus-
sian Federation
kuznetsova85@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4951-7639

Конфликт интересов

Конфликт интересов не указан

Conflict of interest statement

Conflict of interest is not declared

Для цитирования

Свириденко С. А., Кузнецова А. Г. Научно-методиче-
ское сопровождение развития стратегического ли-
дерства директора школы, работающей в сложных со-
циальных условиях // Научно-методический элек-
тронный журнал «Концепт». – 2025. – № 09. – С. 285–
302. – URL: <https://e-koncept.ru/2025/251188.htm> –
DOI: 10.24412/2304-120X-2025-11188

For citation

S. A. Sviridenko, A. G. Kuznetsova, Scientific and method-
ological support for the development of strategic leader-
ship of school principals working in difficult social condi-
tions // Scientific-methodological electronic journal
"Koncept". – 2025. – No. 09. – P. 285–302. – URL:
<https://e-koncept.ru/2025/251188.htm> – DOI:
10.24412/2304-120X-2025-11188

Поступила в редакцию <i>Received</i>	02.07.25	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	07.08.25
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	07.08.25	Опубликована <i>Published</i>	30.09.25



Аннотация

Актуальность исследования обусловлена необходимостью обеспечения равного доступа к качественному образованию в условиях социального неблагополучия, где ключевую роль играют школы, функционирующие в сложных социальных условиях. Эффективность их работы напрямую зависит от уровня стратегического лидерства руководителей, однако в научной и практической сфере наблюдается дефицит эффективных моделей научно-методического сопровождения, ориентированных на развитие управленческого потенциала директоров таких школ. Цель статьи – разработка и эмпирическая апробация модели научно-методического сопровождения, направленной на сопровождение развития стратегического лидерства директоров школ, функционирующих в сложных социальных условиях. В ходе теоретического анализа были использованы андрагогический, системный и синергетический подходы как основа для понимания процессов профессионального развития взрослых управленцев, управления сложными изменениями и организации непрерывного обучения. В рамках экспериментальной части исследования применялась методика OCAI (Камерона – Куинна) для оценки изменений в организационной культуре школ, а также парный t-критерий Стьюдента для статистической обработки данных. Основные результаты исследования показали, что реализация предложенной модели научно-методического сопровождения оказалась результативной в развитии стратегического лидерства руководителей школ. Это способствовало трансформации организационной культуры образовательных организаций и переходу от реактивного управления к проактивному, стратегически ориентированному подходу. Установлено, что реализация модели через три педагогических условия (цикл обучения, безопасное пространство для экспериментов, сетевые сообщества) положительно влияет на мотивацию, рефлексию и кооперацию в педагогических коллективах. Теоретическая значимость заключается в концептуализации и обосновании комплексного подхода к развитию контекстуального стратегического лидерства в условиях неопределенности. Практическая ценность выражается в создании воспроизводимой и масштабируемой модели научно-методического сопровождения, которая может быть внедрена в региональных системах образования для поддержки школ, находящихся в сложных социальных условиях. Результаты исследования могут быть использованы органами управления образованием, институтами повышения квалификации и руководителями образовательных организаций при разработке программ развития управленческих компетенций.

Ключевые слова

стратегическое лидерство, научно-методическое сопровождение, профессиональное развитие руководителей, сложные социальные условия

Благодарности

Авторы выражают благодарность коллективу краевого государственного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Хабаровский краевой институт развития образования имени К. Д. Ушинского» за неоценимый практический вклад в реализацию краевого проекта.

Abstract

The relevance of the research is determined by the need to ensure equal access to quality education in conditions of social disadvantage, where schools operating in difficult social conditions play a key role. The effectiveness of their work directly depends on the level of strategic leadership of managers, however, in the scientific and practical sphere there is a shortage of effective models of scientific and methodological support aimed at developing the managerial potential of principals in such schools. The purpose of the article is to develop and empirically test a model of scientific and methodological support aimed at supporting the development of strategic leadership of school principals operating in difficult social conditions. In the course of the theoretical analysis, andragogical, systemic and synergetic approaches were used as a basis for understanding the processes of professional development of adult managers, managing complex changes and organizing continuous learning. As part of the experimental component of the study, the OCAI (Cameron-Quinn) methodology was employed to evaluate changes in the organizational culture of schools, along with the Student's t-test for statistical data analysis. The main results of the study showed that the implementation of the proposed model of scientific and methodological support proved to be effective in developing the strategic leadership of school principals. This contributed to the transformation of the organizational culture of educational organizations and the transition from reactive management to a proactive, strategically oriented approach. It is found that the implementation of the model through three pedagogical conditions (learning cycle, safe space for experiments, network communities) has a positive effect on motivation, reflection and cooperation in teaching groups. The theoretical significance lies in the conceptualization and justification of an integrated approach to the development of contextual strategic leadership in conditions of uncertainty. The practical value is expressed in the creation of a reproducible and scalable model of scientific and methodological support, which can be implemented in regional education systems to support schools in difficult social conditions. The results of the study can be used by education authorities, advanced training institutions, and heads of educational organizations to develop programs for enhancing managerial skills.

Key words

strategic leadership, scientific and methodological support, professional development of managers, difficult social conditions

Acknowledgements

The authors express their gratitude to the staff of the Khabarovsk Regional Institute of Education Development named after K. D. Ushinsky for their invaluable practical contribution to the implementation of the regional project.

Введение / Introduction

Обеспечение равного доступа к качественному образованию независимо от социально-экономических условий является ключевым приоритетом государственной

политики в сфере образования. Особую роль в достижении этой цели играют школы, функционирующие в сложных социальных условиях (далее – ССУ), где концентрируются многочисленные риски социального неблагополучия. Эффективность работы таких школ в решающей степени определяется профессионализмом и лидерским потенциалом их руководителей, которые выступают ключевыми субъектами образовательной политики на местном уровне, как ранее отмечено А. Г. Кузнецовой, непосредственно реализующими стратегии обеспечения равенства и преодоления социальных барьеров [1]. Исследования А. Г. Каспржака и других подтверждают прямую связь между управленческими решениями директоров и динамикой образовательных результатов учащихся [2]. Однако, как отмечается в трудах М. А. Пинской, именно эти лидеры образования зачастую оказываются в ситуации профессиональной изоляции [3]. Управление в контексте ССУ требует от них не просто администрирования, а стратегического, контекстуального лидерства: способности анализировать сложную динамику социальной среды, выстраивать долгосрочные стратегии устойчивого развития вопреки неблагоприятным условиям, мобилизовывать внутренние и внешние ресурсы, формировать культуру коллективного преодоления в условиях высокой неопределенности и постоянного внешнего давления. Дефицит научно обоснованных и адаптированных к специфике ССУ стратегий поддержки, ориентированных именно на развитие такого стратегического лидерства, по мнению М. А. Пинской, ограничивает потенциал школ по преодолению неравенства.

Этот выявленный дефицит в последние годы стимулировал реализацию на региональном и федеральном уровнях различных проектов по поддержке школ (например, «500+»), актуализируя поиск эффективных моделей научно-методического сопровождения (далее – НМС) руководителей школ в ССУ. Анализ существующих подходов к такому сопровождению, их потенциала и ограничений позволяет выявить ключевые направления для развития и обосновать необходимость новой модели НМС, сфокусированной на развитии стратегического лидерства.

Обзор литературы / Literature review

Анализ работ отечественных исследователей, посвященных опыту реализации федеральных и региональных проектов по поддержке школ с низкими образовательными результатами (далее – ШНОР) и школ, функционирующих в сложных социальных условиях, позволил выделить три перспективных вектора научно-методического сопровождения руководителей, доказавших свою эффективность в преодолении профессиональной изоляции и ресурсных дефицитов.

Первый вектор, разработанный А. А. Мирошниченко и коллегами, – это доказательность и цикличность управления, где системный мониторинг динамики результатов и регулярная корректировка приоритетов выступают стержнем НМС, ориентированного на улучшение конкретных показателей [4].

Второй вектор, предложенный Н. О. Яковлевой, – создание структурированной региональной системы взаимодействия, которая преодолевает изоляцию через четкое взаимодействие «регион – муниципалитет – школа», создавая единое поле ресурсов и поддержки [5].

Третий вектор, представленный О. Г. Тавстухой и соавторами, – это адресные инновационные форматы развития компетенций, включающие практико-ориентированные формы (коучинг, стажерские площадки, кейс-метод), фокусирующиеся на развитии конкретных управленческих компетенций для работы с адаптивностью и рисками ССУ [6].

Вместе с тем, несмотря на ценность выявленных направлений и форматов, ключевой проблемой, ограничивающей их долгосрочное воздействие и масштабируемость, по мнению Д. П. Коттера, В. Ахтар, Г. Гупты, считается изначальная ориентация значительной части мер сопровождения преимущественно на оперативное преодоление диагностированных профессиональных дефицитов педагогов и управленцев [7]. Такой «реактивный» и «затратный» подход, фокусирующийся на исправлении существующих слабостей, зачастую не создает, по мнению М. Фуллана, необходимых внутренних механизмов для непрерывного саморазвития системы школы и не формирует у ключевых агентов изменений – руководителей – компетенций управления сложными изменениями в условиях высокой неопределенности, ограниченности ресурсов и постоянного внешнего давления, характерных для ССУ [8]. Между тем специфика управления организацией в ССУ требует от лидера, как подчеркивают К. Лейтвуд, А. Харрис, Д. Хопкинс, не просто эффективного администрирования, а именно лидерства контекстуального: способности глубоко анализировать уникальную социальную среду и ее динамику, выстраивать долгосрочную стратегию устойчивого развития вопреки неблагоприятным условиям, формировать корпоративную культуру коллективного «преодоления» [9]. При этом, по А. Каспаржаку, такое лидерство включает мобилизацию и интеграцию внутренних и внешних ресурсов (включая внебюджетные), а также фасилитацию совместного решения технологически сложных проблем [10].

Несмотря на то что выявленные направления поддержки школ (ШНОР и ССУ) признаются ценными, ограничения, отмеченные исследователями, указывают на единую потребность – повышение качества НМС до уровня, развивающего контекстуальное лидерство для устойчивых изменений. В этих условиях нарастает потребность руководящих команд школ, работающих в ССУ, в системной и научно обоснованной поддержке нового качества, выходящей за рамки традиционного консультирования или разовых тренингов. Эта необходимость отражена в федеральной концепции НМС педагогов и управленческих кадров [11], подчеркивающей приоритет сопровождения управленческого лидерства.

Анализ литературы выявляет существенные различия в подходах к профессиональному развитию управленцев. Как отмечают Т. С. Комарова и О. Г. Красношлыкова, методическая работа – это прежде всего внутришкольные плановые мероприятия (семинары, методические объединения, педсоветы), направленные на повышение квалификации в рамках существующих стандартов [12]. Методическая поддержка, по мнению О. В. Давлятшиной, чаще носит характер оперативной помощи в ответ на запросы [13]. А в работах Н. Ф. Ильиной отмечается, что методическое сопровождение определяется исследователями как стратегический механизм непрерывного профессионального становления, интегрирующий теорию и практику [14]. При этом В. П. Вейдт считает, что данный механизм обеспечивает внедрение инноваций и развитие рефлексивной компетентности [15].

Особую актуальность методическое сопровождение приобретает для стратегического лидерства руководителей школ, где, как подчеркивает А. Каспржак, ключевой становится роль лидера обучения, формирующего здоровую образовательную среду и развивающего команду педагогов [16]. Коллективная монография под руководством А. В. Золотаревой доказывает, что преодоление вызовов в ШНОР и ШНСУ требует командного менеджмента, основанного на интеграции профессиональных сообществ и диссеминации практик [17]. С этим подходом соглашается Е. И. Снопкова, структурируя методическую деятельность как систему для коллективов образовательных организаций [18].

Анализ работ свидетельствует о том, что методическое сопровождение стратегического лидерства руководителей школ ССУ, развивая их компетенции в первую очередь, опосредованно обеспечивает формирование эффективной управленческой команды как агента изменений и способствует трансформации организационного климата всего педагогического коллектива.

С учетом обозначенного акцента на стратегическом характере сопровождения команд руководителей и ресурсную интеграцию (как продемонстрировано в региональных практиках [19]) ключевой задачей становится системная трансформация НМС. Использование его потенциала для развития стратегического лидерства требует принципиального смещения: от реактивного реагирования на дефициты к проактивному управлению знаниями, где основной фокус переносится на формирование компетенций проектного управления и стратегического прогнозирования в условиях неопределенности. Такой подход, как считают М. Кулс и Л. Столл, предполагает переориентацию роли директора из администратора в лидера изменений, способного инициировать и поддерживать организационное развитие [20].

Выбор методологической основы нашего исследования был обусловлен анализом ключевых подходов к работе с руководителями школ в сложных социальных условиях.

В фокусе профессионального становления взрослого руководителя как активного субъекта находится андрагогика. Авторы классической работы в этой области, М. С. Ноулз, Э. Ф. Холтон III, Р. А. Свенсон, однозначно подчеркивают, что накопленный жизненный и профессиональный опыт взрослого обучающегося является «богатейшим ресурсом для обучения», который принципиально важно активировать и связывать с новым знанием [21]. Этот подход, как отмечает Э. Джин [22], подчеркивает необходимость самонаправленности и рефлексии в научно-методическом сопровождении (НМС), что напрямую соответствует задачам нашего исследования.

А. Г. Кузнецова в своей монографии 2021 года обосновывает, что системный подход обеспечивает целостное видение образовательной организации как сложной системы и ее взаимодействия с внешней средой, а также способствует выстраиванию интегрированных механизмов сопровождения ее развития, что является необходимым условием эффективного НМС [23].

Синергетический подход, по утверждению С. Джафарова и коллег, объясняет механизмы управления сложными изменениями в нестабильной среде ССУ через самоорганизацию и кооперацию [24]. Авторы акцентируют, что этот подход определяет требования к управлению нелинейными процессами, что крайне релевантно для контекста нашего исследования.

Такой синтез трех подходов, по мнению ученых, позволяет создать модель НМС, направленную на развитие у руководителей способности управлять сложностью, как отмечает К. Лейтвуд [25]. Согласно позиции А. Альварес-Риско и коллег, она способствует формированию умения руководителей предвидеть изменения [26]. А. Харрис с соавторами подчеркивают значимость развития компетенции по мобилизации внутренних и внешних ресурсов [27]. При этом, как обосновывает Е. Г. Толкачева, ключевой целью модели НМС является ведение организации к устойчивому развитию вопреки социальным вызовам [28].

Научно-методическое сопровождение руководителей школ, работающих в ССУ, как убедительно демонстрируют исследования М. А. Пинской и ее коллег [29] и анализ практик резильентных школ, неразрывно связано с созданием специфических организационно-педагогических условий. Эти условия логически вытекают из самой

сущности стратегического лидерства, требующей построения потенциала через системное профессиональное развитие и инклюзивные практики в контексте ограниченных ресурсов и нестабильности, что было раскрыто в исследованиях М. Фуллана [30], а также из ключевых факторов успеха резильентных школ: сильного лидерства, системного мониторинга образовательного прогресса и целенаправленных инвестиций в педагогов, представленных М. А. Пинской и ее соавторами [31].

Основываясь на анализе факторов резильентности М. А. Пинской и коллег [32], выявленной М. Фулланом [33] потребности в развитии лидерского потенциала в условиях ограничений, а также на теории преобразования знаний И. Нонаки и Х. Такеучи [34], обосновавших необходимость циклической трансформации неявного опыта в формализованные стратегии, возникает первое ключевое условие эффективного НМС (условие 1): формирование цикличной культуры непрерывного продуктивного обучения. Эта культура обеспечивает системное накопление и обновление интеллектуального капитала как стратегического ресурса адаптации в ССУ через механизмы коллективного осмысления практики, такие как профессиональные обучающиеся сообщества, где опыт директоров трансформируется в инструменты развития, что иллюстрирует федеральный проект «500+», а также через внедрение моделей управления знаниями и системы обратной связи в управлении, важность которой для работы с уязвимыми группами подтверждает Д. Хэтти [35]. Такая эволюция культуры позволяет перейти от ситуативных действий к устойчивым стратегиям преодоления дефицитов.

Однако накопление знаний и стратегий закономерно требует их практической апробации. Именно поэтому формируется второе необходимое условие (условие 2): создание «безопасного пространства» для экспериментирования и инноваций. Данная необходимость в применении знаний напрямую вытекает из фазы интернализации модели И. Нонаки и Х. Такеучи [36]. Условие опирается на линию исследований А. Эдмондсон, доказавшей, что психологическая безопасность является базисом для экспериментирования в условиях стресса [37]. Кроме того, фундаментальную основу составляет тезис М. Фуллана о критической важности доверительного климата для инноваций [38].

Данное пространство организуется, в частности, через внедрение гибких методов управления изменениями, включая создание инфраструктурной поддержки, что показано в работах Б. Пивоварова [39]. Ключевым компонентом является активное научно-методическое сопровождение наставниками, которое, по мнению М. А. Пинской, компенсирует управленческие дефициты [40]. В совокупности такое пространство позволяет проверить и адаптировать идеи, порожденные в рамках первого условия, превращая теорию в жизнеспособные практики.

Интегрируя потенциал первых двух условий и напрямую отвечая на проблему профессиональной изоляции руководителей в ССУ, детально исследованную С. Р. Филонович [41], а также на необходимость культивирования сотрудничества через принципы коллективного обучения, подтвержденную данными А. Г. Донской и коллег [42], выявляется третье условие (условие 3): организация сетевых профессиональных сообществ с экспертной поддержкой. Такие сообщества, ориентированные на практико-ориентированный обмен опытом и внедрение инноваций, аккумулируют знания, стратегии и результаты апробации новых подходов, создавая платформу для усиления возможностей локальной адаптации решений и преодоления дефицитов.

Таким образом, анализ отечественных и зарубежных источников позволяет предположить, что развитие стратегического лидерства директора школы, функционирующей в сложных социальных условиях, будет эффективным при соблюдении следующих взаимосвязанных положений.

Во-первых, если научно-методическое сопровождение осуществляется в русле системного, синергетического и андрагогического подходов, обеспечивая целостное видение организации (системный), управление нелинейными процессами в нестабильности (синергетический) и опору на опыт руководителя как активного субъекта развития (андрагогический), и проектируется с учетом специфики управленческой деятельности в условиях ССУ.

Во-вторых, если организация и содержание НМС строго соотносятся с разработанной моделью и выделенными педагогическими условиями ее реализации: формированием цикличной культуры обучения, созданием «безопасного пространства» для инноваций и организацией сетевых профессиональных сообществ с экспертным сопровождением.

В-третьих, выстроенное таким образом НМС через реализацию модели и условий будет активно способствовать трансформации организационной культуры учреждений в сторону большей открытости, коллаборации и ориентации на развитие, что, в свою очередь, является необходимым основанием и катализатором для формирования и устойчивого развития стратегического лидерства у руководителя школы ССУ.

Методологическая база исследования / Methodological base of the research

Методологическую основу исследования составили андрагогический, системный и синергетический подходы, обеспечившие комплексное рассмотрение процесса апробации педагогических условий научно-методического сопровождения (НМС) стратегического лидерства руководителей школ, функционирующих в сложных социальных условиях (ССУ). Эмпирическая верификация осуществлялась в рамках реализации краевого проекта «Эффективная школа» на территории Хабаровского края в период с 2019 по 2023 год.

Выборка исследования формировалась на основе комплексного анализа 345 (100%) общеобразовательных организаций Хабаровского края, реализующих программы основного и среднего общего образования. Критерии отбора, разработанные НИУ ВШЭ [43], включали уровень образовательных достижений обучающихся, социально-экономический статус семей учащихся и ресурсную обеспеченность учреждения. В результате анализа были выделены две сравнительные группы по принципу верхнего и нижнего квантилей (по 25% от общего числа школ) для каждой характеристики: школы, находящиеся в сложных социальных условиях и демонстрирующие высокие образовательные результаты, и школы, находящиеся в ССУ и демонстрирующие низкие образовательные результаты. Таким образом, для углубленного исследования эффективности модели НМС была сформирована группа из 20 школ с низкими образовательными результатами (ШНОР), в состав которой вошли 12 ШНОР, функционирующих в сложных социальных условиях (ШНСУ), включенных в экспериментальную группу исследования.

Основным организационным инструментом внедрения и апробации разработанных педагогических условий являлась утвержденная дорожная карта (план-график мероприятий), структура которой была ориентирована на интеграцию трех ключевых условий НМС [44]. Руководство реализацией проекта и научно-методическое сопровождение осуществлялось одним из авторов настоящей работы, что позволило обеспечить контролируемое внедрение проектных мероприятий и получить глубинные данные включенного наблюдения.

Для решения поставленных исследовательских задач был применен комплекс взаимодополняющих методов. Теоретический анализ охватил российские и международные научные источники по проблематике образовательного лидерства, управления знаниями (включая SECI-модель), резильентности школ и научно-методического сопровождения. Эмпирические методы включали опытно-экспериментальную работу в рамках проекта «Эффективная школа», прямое (включенное) наблюдение за ходом мероприятий, реакцией участников и групповой динамикой, анкетирование (мониторинговые опросы руководителей и педагогов) для оценки критериев эффективности, а также анализ продуктов деятельности (экспертиза методических кейсов, программ обучения, аналитических обоснований). Статистический анализ данных использовался для оценки динамики количественных показателей.

Исследование эффективности модели НМС базировалось на лонгитюдном квази-экспериментальном дизайне. Комплексная модель НМС, реализуемая в 12 школах ССУ (экспериментальная группа), интегрировала три педагогических условия: формирование цикличной культуры непрерывного обучения, создание безопасной среды для профессионального экспериментирования и организацию сетевых профессиональных сообществ с экспертной поддержкой. Для объективной оценки изменений организационной культуры как индикатора развития стратегического лидерства применялся валидизированный опросник OCAI (Камерона – Куинна) [45], адаптированный для российских образовательных организаций. Валидность, надежность и эффективность инструмента для оценки организационной культуры (OCAI) подтверждены его разработчиками в описании данного инструментария. Данная методика позволила оценить ключевые типы организационной культуры, стили лидерства и стратегические акценты. Сбор данных с помощью OCAI проводился на двух этапах: до внедрения модели НМС (входной замер) и после его завершения (итоговый замер).

Статистический анализ полученных количественных данных осуществлялся с использованием парного t-критерия Стьюдента для зависимых выборок в программной среде SPSS Statistics 27.0. Выбор данного критерия был обусловлен необходимостью оценки статистической значимости изменений показателей у одной и той же группы школ в различные временные точки, верификации воздействия НМС при контроле случайных колебаний и строгой проверки гипотез о сдвигах в ключевых типах организационной культуры. Уровень статистической значимости установлен на $\alpha = 0,05$. Интерпретация результатов интегрировала количественные данные опроса и качественные показатели реализации дорожной карты (например, динамика количества инновационных продуктов, уровень вовлеченности коллективов в программы развития), для анализа которых применялся контент-анализ материалов проектных сессий, рефлексивных протоколов и данных стажировок. Такой подход обеспечил перекрестную проверку данных и повысил надежность выводов. Репрезентативность выборки подтверждена соблюдением принципа однородности групп по ключевым параметрам на этапе формирования.

Результаты исследования / Research results

Исследование направлено на эмпирическую верификацию влияния комплексной модели научно-методического сопровождения, основанной на системном, синергетическом и андрагогическом подходах и реализующей ключевые педагогические условия (формирование цикличной культуры обучения, создание безопасного пространства для инноваций, организация сетевых профессиональных сообществ), на

развитие стратегического лидерства директоров школ, функционирующих в сложных социальных условиях. Центральной гипотезой выступает предположение, что такое сопровождение, учитывающее специфику сложных социальных условий, приводит к статистически значимым позитивным изменениям организационной культуры школ в направлении клановой (ориентация на команду и доверие) и адхократической (гибкость и инновации) моделей как ключевому индикатору стратегического лидерства руководителя.

Эмпирическая работа в рамках краевого проекта «Эффективная школа» позволила реализовать и оценить влияние трех взаимосвязанных педагогических условий научно-методического сопровождения на развитие стратегического лидерства директоров школ, функционирующих в сложных социальных условиях. Представим ключевые мероприятия проекта.

Первое условие – формирование цикличной культуры непрерывного продуктивного обучения – было реализовано через внедрение модели командных курсов повышения квалификации «Инно-школа» по теме «Управление инновационными преобразованиями» на базе Хабаровского краевого института развития образования. В работе 49 команд (300 участников, включая 12 руководителей школ ССУ, их заместителей, методистов и педагогов) применялась модель SECI Нонака – Такеучи: совместное обсуждение проблем на проектных сессиях и игропрактиках (социализация) привело к разработке 20 конкретных инновационных продуктов (программ корпоративного обучения, методических кейсов – экстериоризация); их систематизация и совершенствование происходили на ежеквартальных сессиях (комбинация); апробация в реальных условиях при поддержке наставников из института развития образования (интернализация) воплотилась во внедрении новшеств 12 командами школ ССУ. Результатом стало значительное улучшение качества управленческих программ перехода в эффективный режим: количество школ, всесторонне проанализировавших свою ситуацию, выросло с 57 до 83%, а доля программ, охвативших все выявленные проблемные зоны, увеличилась с 45 до 83%. Одиннадцать команд представили первые результаты внедрения на краевом форуме «Педагогические инновации – 2023».

Второе условие – создание «безопасного пространства» для экспериментирования – реализовано через комплекс мер: двухэтапные стажировки руководителей школ ССУ (сначала в резильентные школы Новосибирской области со схожими условиями, затем – в успешные школы Хабаровского края для адаптации стратегий), индивидуальное наставничество (каждая школа получила адресную поддержку эксперта-наставника из Хабаровского краевого института развития образования), применение интерактивных методик в рамках «Инно-школы» (кейс-метод, игропрактики, Р2Р-обучение) и широкое использование онлайн-форматов (оперативные прямые эфиры в социальных сетях по актуальным проблемам управления в дистанционных условиях). Данные меры позволили достичь возросшей уверенности управленцев: доля школ, разработавших программы с реалистичными сроками реализации, выросла с 50% (на старте) до 90% (на выходе), а вовлеченность педагогических коллективов в управление повысилась на 30%. Все руководители, обучавшиеся на курсах «Инно-школы», взяли на себя лидерскую роль во внедрении командных инноваций. Онлайн-форматы обеспечили постоянное вовлечение 100% участников проекта из удаленных школ.

Третье условие – организация сетевых профессиональных сообществ с экспертной поддержкой – реализовано путем создания Регионального управленческого актива (РУА), объединившего руководителей резильентных школ, демонстрирующих

устойчивые результаты в ССУ, и опытных муниципальных методистов для оказания адресной поддержки через методические десанты по циклу «диагностика → проектная сессия → адаптация → рефлексия». Сформирован межрегиональный клуб «Вдохновляющее лидерство. Сибирь – Дальний Восток» (объединение руководителей Новосибирска и Хабаровского края), использовавший дистанционные ВКС-сессии, очные стажировки в резильентных школах и публикацию лучших практик (сборник «Управление современной школой: формула успеха»). Для непрерывной коммуникации образовательная платформа “Vsevtme” со временем была заменена на мессенджеры (WhatsApp/Telegram). Семинары с привлечением федеральных экспертов обогатили методологическую базу. Результатом этих сетевых усилий стало практически полное преодоление изоляции школ, в том числе самых удаленных: 90% школ стали использовать партнерские соглашения (культура, спорт, СПО), 83% интегрировали регулярные механизмы мониторинга и обратной связи. Разработанные инновации активно тиражируются через созданные сети.

Для объективной оценки трансформации организационной культуры школ, функционирующих в ССУ, как ключевого индикатора развития стратегического лидерства их руководителей была использована валидизированная методика ОСАИ (Organizational Culture Assessment Instrument), разработанная К. Камероном и Р. Куинном. Данная методика позволяет количественно оценить доминирующий тип культуры организации по четырем основным архетипам: клановый (ориентированный на команду, доверие, развитие сотрудников, атмосферу «большой семьи»), адхократический (ориентированный на гибкость, инновации, адаптивность, готовность к риску), рыночный (ориентированный на конкуренцию, достижение результатов, внешнее позиционирование, целеустремленность) и иерархический (бюрократический) (ориентированный на стабильность, контроль, формальные правила, структуру, предсказуемость). Помимо типов культуры, методика ОСАИ также оценивает преобладающие стили лидерства и стратегические акценты организации.

На этапе входной диагностики (до реализации модели научно-методического сопровождения) в 12 школах ССУ, вошедших в экспериментальную группу, было выявлено доминирование иерархической (бюрократической) культуры, показатели которой варьировались в диапазоне от 25 до 35%, и рыночной культуры с показателями от 21 до 32%. Это свидетельствовало о преобладании в управленческой практике ориентации на контроль, соблюдение процедур, стабильность, а также на достижение формальных результатов и конкуренцию. Одновременно был зафиксирован выраженный запрос со стороны участников образовательного процесса (руководителей и педагогов) на усиление клановой культуры (ориентация на команду, доверие, поддержку), где разрыв между желаемым и текущим уровнями достигал значительной величины – до 33% в отдельных школах (например, в одной из школ текущий уровень клановой культуры составлял 18%, а желаемый – 52%). Аналогично выраженным был запрос на развитие адхократической культуры (гибкость, инновации), где разрыв между желаемым и текущим состоянием достигал 28% в некоторых учреждениях (например, в одной школе желаемый уровень адхократической культуры превышал текущий на 30%).

По итогам реализации комплексной модели НМС, направленной на развитие стратегического лидерства через три педагогических условия, был проведен повторный замер организационной культуры с помощью методики ОСАИ. Для статистической оценки значимости произошедших изменений между входным (до реализации модели НМС) и итоговым (после реализации модели НМС) замерами у одной и той же группы из 12 школ был применен парный t-критерий Стьюдента для зависимых

выборок (уровень значимости $\alpha = 0,05$). Результаты анализа выявили статистически значимые изменения по всем четырем типам организационной культуры.

1. Клановая культура. Зафиксировано значительное увеличение ее показателей ($t = -6,08$, $p = 0,00008$). Отрицательное значение t -статистики указывает на то, что среднее значение показателя клановой культуры на итоговом замере выше, чем на входном замере. Величина p -value ($0,00008$), значительно меньшая $0,05$, свидетельствует о высокой статистической значимости данного позитивного сдвига. Это означает, что в школах экспериментальной группы произошло существенное укрепление культуры, основанной на командной работе, взаимном доверии, поддержке и развитии персонала.

2. Адхократическая культура. Также отмечено значительное увеличение ее показателей ($t = -3,12$, $p = 0,0097$). Отрицательное значение t подтверждает, что средний уровень адхократической культуры на выходе выше, чем на входе. Значение p -value ($0,0097$) меньше $0,05$, что указывает на статистическую значимость этого изменения. Данный результат свидетельствует о росте ориентации школ на гибкость, инновации, адаптивность и готовность к разумному риску в управленческой практике.

3. Рыночная культура. Зафиксировано значительное снижение ее показателей ($t = 2,90$, $p = 0,0144$). Положительное значение t -статистики указывает на то, что среднее значение рыночной культуры на итоговом замере ниже, чем на входном. Значение p -value ($0,0144$) меньше $0,05$, что подтверждает статистическую значимость данного снижения. Это отражает уменьшение акцента исключительно на конкуренции и формальных результатах в пользу более сбалансированных подходов.

4. Иерархическая (бюрократическая) культура. Также выявлено значительное снижение ее показателей ($t = 4,40$, $p = 0,0011$). Положительное значение t свидетельствует о том, что средний уровень иерархической культуры на выходе ниже, чем на входе. Очень низкое p -value ($0,0011$), значительно меньшее $0,05$, подчеркивает высокую статистическую значимость этого снижения. Данный сдвиг указывает на ослабление жестких формальных структур, избыточного контроля и процедур в управлении школами.

Если рассматривать изменения в восприятии стилей лидерства (оцениваемых методикой ОСАИ), то анализ выявил следующие значимые тенденции:

- стиль, основанный на помощи и обучении (наставничестве, поддержке развития сотрудников), показал значимое усиление ($t = -2,402$, $p = 0,0351$). Отрицательное значение t подтверждает, что восприятие этого стиля лидерства как преобладающего в организации стало более выраженным к концу проекта;

- стили, ориентированные на строгую результативность (деловитость, нацеленность на победу, наступательность) и координацию/контроль (четкая организация, поддержание порядка, плавность процессов), продемонстрировали значимое ослабление ($t = 2,324$, $p = 0,0403$ и $t = 2,699$, $p = 0,0207$ соответственно). Положительные значения t указывают на снижение восприятия этих стилей как доминирующих в итоговом замере по сравнению с входным.

Анализ динамики стратегических акцентов (целей) организаций выявил статистически значимые изменения:

- акцент на приверженности новаторству и совершенствованию (поиск новых ресурсов, решение новых проблем, ценность экспериментов) показал значимое усиление ($t = -4,114$, $p = 0,0017$). Отрицательное t подтверждает рост важности этой стратегической цели;

- акцент на формальных правилах и официальной политике (неизменность, стабильность, контроль) продемонстрировал значимое ослабление ($t = 3,993$, $p = 0,0021$). Положительное t указывает на снижение приоритета этой цели.

Полученные результаты трансформации организационной культуры, стилей лидерства и стратегических акцентов, выявленные с помощью методики ОСАИ и подтвержденные статистически значимыми изменениями ($p < 0,05$), являются убедительным эмпирическим свидетельством в пользу подтверждения основной гипотезы исследования. Они демонстрируют, что реализованная модель научно-методического сопровождения, основанная на системном, синергетическом и андрагогическом подходах и воплотившая три ключевых педагогических условия, эффективно способствовала развитию стратегического лидерства директоров школ в сложных социальных условиях. Ключевым индикатором этого развития стал сдвиг в организационной культуре школ от доминирования иерархических и рыночных моделей в сторону культур, характеризующихся большей открытостью, коллаборацией, доверием (клановый тип) и ориентацией на инновации, гибкость и адаптивность (адхократический тип), что сопровождалось соответствующими изменениями в стилях лидерства и стратегических приоритетах.

Таким образом, реализация проекта «Эффективная школа» эмпирически подтвердила эффективность и жизнеспособность предложенной модели НМС.

Заключение / Conclusion

Настоящее исследование было посвящено разработке и эмпирической апробации модели научно-методического сопровождения (НМС), направленной на развитие стратегического лидерства руководителей школ, функционирующих в сложных социальных условиях (ССУ). Исходным тезисом работы выступала критическая важность такого лидерства для обеспечения равенства доступа к качественному образованию в контекстах, характеризующихся множественными социальными рисками, а также констатация дефицита эффективных региональных моделей поддержки, специально ориентированных на развитие данного аспекта управленческой компетентности.

Теоретико-методологический фундамент исследования составила модель, интегрирующая три взаимосвязанных педагогических условия, выведенных из сущности контекстуального стратегического лидерства в условиях неопределенности:

1. Формирование цикличной культуры непрерывного продуктивного обучения.
2. Создание «безопасного пространства» для профессионального экспериментирования и инноваций.
3. Организация сетевых профессиональных сообществ с устойчивой экспертной поддержкой.

Реализация данных условий была осуществлена в рамках масштабного краевого проекта «Эффективная школа» (Хабаровский край, 2019–2023 годы). Ключевые мероприятия проекта: командные курсы повышения квалификации «Инно-школа», построенные на принципах SECI-модели трансформации знаний; двухэтапные стажировки руководителей; система адресного наставничества; создание Регионального управленческого актива (РУА) и межрегионального клуба «Вдохновляющее лидерство»; формирование сетевых профессиональных сообществ с использованием цифровых платформ – обеспечили комплексную и синергетическую реализацию заявленных педагогических условий.

Эмпирическая апробация модели проводилась на репрезентативной выборке, сформированной на основе квантильного анализа данных 345 школ края. Окончательная выборка включила 20 школ с устойчиво низкими образовательными результатами, из которых 12 школ были идентифицированы как функционирующие в ССУ (школы,

находящиеся в сложных социальных условиях, – ШНСУ). Результаты апробации убедительно подтвердили высокую эффективность предложенной модели НМС.

Эмпирически доказано, что разработанная модель научно-методического сопровождения, интегрирующая андрагогический (акцент на субъектность и опыт руководителя), системный (целостное видение организации) и синергетический (управление нелинейными процессами в нестабильности) подходы, является действенным инструментом развития стратегического лидерства директоров школ в ССУ. Реализация трех ключевых педагогических условий обусловила значимую трансформацию организационной культуры образовательных учреждений. Ключевым индикатором успеха выступило статистически значимое усиление клановой культуры (характеризующейся атмосферой доверия, взаимной поддержки и командной работы) и адхократической культуры (ориентированной на гибкость, инновации и адаптивность), сопровождавшееся снижением доминирования рыночной (акцент на конкуренцию и формальные результаты) и иерархической (бюрократической, базирующейся на избыточном контроле и процедурности) культур. Эти позитивные сдвиги коррелировали со значимыми изменениями в восприятии стилей лидерства (усиление стиля, основанного на поддержке и наставничестве, ослабление стилей, ориентированных на строгую результативность и контроль) и стратегических приоритетов (рост значимости инноваций и совершенствования, ослабление акцента на формальные процедуры).

Полученные результаты демонстрируют, что предложенная модель НМС обеспечивает переход от реактивного восполнения управленческих дефицитов к проактивному развитию стратегического лидерства, способного прогнозировать вызовы, интегрировать ресурсы и эффективно управлять сложными изменениями в условиях нестабильности. Ее успешная апробация в Хабаровском крае, особенно значимая ввиду экстремальной протяженности территории и связанных с этим вызовов (удаленность, изоляция), доказала практическую значимость модели как инструмента: преодоления профессиональной изоляции руководителей ШНСУ; стимулирования управленческих инноваций; формирования организационного климата, способствующего устойчивому развитию школ в ССУ.

Таким образом, исследование достигло своей основной цели, доказав, что модель НМС, основанная на синергии методологических подходов и воплощенная в трех педагогических условиях, является эффективным средством развития контекстуального стратегического лидерства директоров школ в ССУ. Успешный опыт Хабаровского края подтверждает практическую ценность, жизнеспособность и адаптивность модели, ее способность формировать лидерство руководителей, трансформирующее школу в саморазвивающуюся организацию, устойчиво преодолевающую социальные вызовы для обеспечения качественного образования.

Научно-методическое сопровождение, концептуализированное и реализованное как стратегический ресурс институционального развития на основе предложенной модели, демонстрирует комплексное воздействие: оно не только трансформирует индивидуальные управленческие компетенции руководителя, но и фундаментально изменяет культуру управления всей школьной организации, функционирующей в сложных социальных условиях. Эта трансформация создает устойчивый организационно-педагогический фундамент, необходимый для коллективного преодоления образовательного неравенства и обеспечения качественного образования в неблагоприятных контекстах. Настоящее исследование вносит существенный вклад в развитие научного знания.

В теоретико-методологическом аспекте оно обосновывает и эмпирически подтверждает эффективность комплексного подхода к развитию стратегического лидерства в специфических условиях ССУ.

В прикладном аспекте исследование предлагает практикам региональных систем образования апробированную и доказавшую свою эффективность модель научно-методического сопровождения развития стратегического лидерства, специально разработанную для поддержки руководителей школ, работающих в сложных социальных контекстах.

С учетом выявленных результатов и специфики апробации перспективными направлениями для дальнейших научных изысканий представляются: изучение долгосрочной устойчивости достигнутых в ходе реализации модели позитивных эффектов; адаптация и масштабирование предложенной модели с учетом особенностей иных региональных контекстов.

Ссылки на источники / References

1. Кузнецова А. Г. Директор школы как субъект образовательной политики: концептуализация понятия // Обзор педагогических исследований. – 2023. – № 6. – С. 20–28.
2. Каспржак А., Кобцева А., Цатрян М. Директора школ в мегаполисах. Как они управляют образовательным процессом? // Образовательная политика. – 2020. – № 2(82). – С. 70–85. DOI: 10.22394/2078-838X-2020-2-70-85.
3. Пинская М. А. и др. Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях. – М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2019. – 192 с.
4. Мирошниченко А. А., Чиговская-Назарова Я. А., Хлобыстова И. Ю., Куртеева О. В. Взаимосвязь приоритетов управленческих решений руководства общеобразовательных школ и динамики изменений образовательных результатов // Перспективы науки и образования. – 2022. – № 2 (56). – С. 686–707. DOI: 10.32744/pse.2022.2.41.
5. Яковлева Н. О. Структура региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров // Педагогическая перспектива. – 2021. – № 3. – С. 27–39.
6. Тавстуха О. Г., Саитбаева Э. Р., Шавшаева Л. Ю. Научно-методическое сопровождение развития профессиональной готовности педагогов к минимизации рисков низкой адаптивности учебного процесса // Перспективы науки и образования. – 2022. – № 6(60). – С. 659–681. DOI: 10.32744/pse.2022.6.40.
7. Kotter J. P., Akhtar V., Gupta G. Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times. – John Wiley & Sons, 2025. – 240 p.
8. Fullan M. The Six Secrets of Change: What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive. – San Francisco: Jossey-Bass, 2011. – 192 p.
9. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership revisited // School leadership & management. – 2020. – Vol. 40. – № 1. – P. 5–22.
10. Каспржак А., Кобцева А., Цатрян М. Директора школ в мегаполисах. Как они управляют образовательным процессом?
11. Распоряжение Минпросвещения России от 16.12.2020 № Р-174 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров». – URL: <https://apkpro.ru/efs/>
12. Комарова Т. С., Красношлыкова О. Г. Модернизация методической работы образовательной организации в аспекте ее персонализации // Гуманитарные науки (г. Ялта). – 2022. – № 4(60). – С. 41–51.
13. Давлятшина О. В. Научно-методическое сопровождение профессионально-личностного развития педагогов общеобразовательной организации // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2022. – № 2. – С. 20–35.
14. Ильина Н. Ф. Научно-методическое сопровождение процесса непрерывного профессионального развития педагога: сущность феномена и процессуальная модель // Экстернат.РФ. – 2021. – № 3(14). – С. 87–90.
15. Вейдт В. П. Научно-методическое сопровождение педагога: содержание и направления деятельности // Калининградский вестник образования. – 2022. – № 3(15). – С. 14–24.
16. Каспржак А., Кобцева А., Цатрян М. Директора школ в мегаполисах. Как они управляют образовательным процессом?

17. Региональная концепция поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях: коллективная монография / под науч. рук. и ред. А. В. Золотаревой. – Ярославль: ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2021. – 310 с.
18. Снопкова Е. И. Методическая работа в школе: современные направления, содержание и механизмы реализации: основные каналы трансфера знаний и педагогического опыта // Народное просвещение. – 2022. – № 4. – С. 29–33.
19. Региональная концепция поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях: коллективная монография.
20. Kools M., Stoll L. What Makes a School a Learning Organisation? // OECD Education Working Papers. – 2016. – № 137. – OECD Publishing. – 292 p. – URL: <https://doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en>
21. Knowles M. S., Holton III E. F., Swanson R. A. The Adult Learner: The definitive classic in adult education and human resource development (8th ed.). – Routledge, 2014. – URL: <https://doi.org/10.4324/9781315816951>
22. Jeanes E. A meeting of mind (sets). Integrating the pedagogy and andragogy of mindsets for leadership development // Thinking Skills and Creativity. – 2021. – Vol. 39. – P. 100758. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100758>
23. Кузнецова А. Г. Развитие методологии системного подхода в отечественной педагогике: монография. – Хабаровск: Изд-во ХК ИППК ПК, 2021. – 152 с.
24. Jafarov S. et al. Synergetic and innovative approaches to education // Revista De Investigaciones Universidad Del Quindío. – 2023. – Vol. 35. – № 1. – P. 415–430.
25. Leithwood K. A review of evidence about equitable school leadership // Education sciences. – 2021. – Vol. 11. – № 8. – P. 377.
26. Alvarez-Risco A. et al. Leadership for sustainability in crisis time // Circular Economy: Impact on Carbon and Water Footprint. – Singapore: Springer Singapore, 2022. – P. 41–64.
27. Harris A., Jones M., Huffman J. Teachers leading educational reform // Teachers Leading Educational Reform: The Power of Professional Learning Communities. – Routledge, 2017. – URL: <https://doi.org/10.4324/9781315630724>
28. Толкачева Е. Г. Устойчивое развитие организации: научные подходы к определению дефиниции // Потребительская кооперация. – 2023. – № 1. – С. 26–30.
29. Пинская М. А., Косарецкий С. Г., Фрумин И. Д. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах // Вопросы образования. – 2011. – № 4. – С. 148–177.
30. Fullan M. Leading in a culture of change. – John Wiley & Sons, 2007. – 172 p.
31. Пинская М. А., Хавенсон Т. Е., Косарецкий С. Г. и др. Поверх барьеров: исследуем резильентные школы // Вопросы образования. – 2018. – № 2. – С. 198–227.
32. Пинская М. А., Хавенсон Т. Е., Косарецкий С. Г. и др. Поверх барьеров: исследуем резильентные школы.
33. Fullan M. Leading in a culture of change.
34. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation // Long Range Planning. – 1996. – Vol. 29. – № 4. – P. 592. DOI: 10.1016/0024-6301(96)81509-3.
35. Hattie J. Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning. – Abingdon: Routledge, 2012. – 296 p.
36. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.
37. Edmondson A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. – Hoboken, N. J.: Wiley, 2018. – 256 p.
38. Fullan M. Leading in a culture of change.
39. Пивовар Б. Управление изменениями в образовании. Теория и практика // Образовательная политика. – 2020. – № 2(82). – С. 86–99. DOI: 10.22394/2078-838X-2020-2-86-98.
40. Пинская М. А., Хавенсон Т. Е., Косарецкий С. Г. и др. Поверх барьеров: исследуем резильентные школы.
41. Филонович С. Р. Лидерство как интегральная проблема наук о поведении // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 4. – С. 91–100.
42. Донской А. Г., Сахно О. А., Макашова В. Н. Профессиональные сетевые сообщества как ресурс неформального повышения квалификации педагогических работников // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2021. – № 2 (47). – С. 15–30.
43. Ястребов Г. А., Пинская М. А., Косарецкий С. Г. Использование контекстных данных в системе оценки качества образования: опыт разработки и апробация инструментария // Вопросы образования. – 2014. – № 4. – С. 58–95. DOI: 10.17323/1814-9545-2014-4-58-95. EDN: TDOCOR.
44. Министерство образования и науки Хабаровского края. Протокол расширенного заседания проектного офиса по реализации мероприятия по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов в 2020 году № 3 от 14.05.2020. – URL: <https://minobr.khabkrai.ru/Deyatelnost/Proekty-realizuemye-ministerstvom/708>

45. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры / пер. с англ.; под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
-
1. Kuznecova, A. G. (2023). "Direktor shkoly kak sub'ekt obrazovatel'noj politiki: konceptualizaciya ponyatiya" [School principal as a subject of educational policy: conceptualization of the role], *Obzor pedagogicheskikh issledovanij*, № 6, pp. 20–28 (in Russian).
 2. Kasprzhak, A., Kobceva, A., & Catryan, M. (2020). "Direktora shkol v megapolisah. Kak oni upravlyayut obrazovatel'nym processom?" [School principals in megacities. How do they manage the educational process?], *Obrazovatel'naya politika*, № 2(82), pp. 70–85. DOI: 10.22394/2078-838H-2020-2-70-85 (in Russian).
 3. Pinskaya, M. A. et al. (2019). *Poverh bar'erov: istorii shkol, rabotayushchih v slozhnyh social'nyh usloviyah* [Beyond Barriers: Stories of Schools Working in Challenging Social Conditions], Izdatel'skij dom NIU VShE, Moscow, 192 p. (in Russian).
 4. Miroshnichenko, A. A., Chigovskaya-Nazarova, Ya. A., Hlobystova, I. Yu., & Kurteeva, O. V. (2022). "Vzaimosvyaz' prioritetov upravlencheskikh reshenij rukovodstva obshcheobrazovatel'nyh shkol i dinamiki izmenenij obrazovatel'nyh rezul'tatov" [The relationship between the priorities of management decisions in secondary schools and the dynamics of educational outcomes], *Perspektivy nauki i obrazovaniya*, № 2 (56), pp. 686–707. DOI: 10.32744/pse.2022.2.41 (in Russian).
 5. Yakovleva, N. O. (2021). "Struktura regional'noj sistemy nauchno-metodicheskogo soprovozhdeniya pedagogicheskikh rabotnikov i upravlencheskikh kadrov" [The structure of the regional system of scientific and methodological support for teaching staff and management personnel], *Pedagogicheskaya perspektiva*, № 3, pp. 27–39 (in Russian).
 6. Tavstuha, O. G., Saitbaeva, E. R., & Shavshaeva, L. Yu. (2022). "Nauchno-metodicheskoe soprovozhdenie razvitiya professional'noj gotovnosti pedagogov k minimizacii riskov nizkoj adaptivnosti uchebnogo processa" [Scientific and methodological support for the development of teachers' professional readiness to minimize the risks of poor adaptability in the educational process], *Perspektivy nauki i obrazovaniya*, № 6(60), pp. 659–681. DOI: 10.32744/pse.2022.6.40 (in Russian).
 7. Kotter, J. P., Akhtar, V., & Gupta, G. (2025). *Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times*, John Wiley & Sons, 240 p. (in English).
 8. Fullan, M. (2011). *The Six Secrets of Change: What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive*, Jossey-Bass, San Francisco, 192 p. (in English).
 9. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). "Seven strong claims about successful school leadership revisited", *School leadership & management*, vol. 40, № 1, pp. 5–22 (in English).
 10. Kasprzhak, A., Kobceva, A., & Catryan, M. (2020). Op. cit.
 11. *Rasporyazhenie Minprosveshcheniya Rossii ot 16.12.2020 № R-174 "Ob utverzhdenii Konceptii sozdaniya edinoj federal'noj sistemy nauchno-metodicheskogo soprovozhdeniya pedagogicheskikh rabotnikov i upravlencheskikh kadrov"* [Order of the Ministry of Education of Russia dated December 16, 2020 No. P-174 "On approval of the concept for the creation of a unified federal system of scientific and methodological support for teaching staff and management personnel"]. Available at: <https://apkpro.ru/efs/> (in Russian).
 12. Komarova, T. S., & Krasnoshlykova, O. G. (2022). "Modernizaciya metodicheskoy raboty obrazovatel'noj organizacii v aspekte ee personalizacii" [Updating methodological work of an educational organization in terms of its personalization], *Gumanitarnye nauki (g. Yalta)*, № 4(60), pp. 41–51 (in Russian).
 13. Davlyatshina, O. V. (2022). "Nauchno-metodicheskoe soprovozhdenie professional'no-lichnostnogo razvitiya pedagogov obshcheobrazovatel'noj organizacii" [Scientific and methodological support for the professional and personal development of teachers in a general education organization], *Upravlenie kachestvom obrazovaniya: teoriya i praktika effektivnogo administrirovaniya*, № 2, pp. 20–35 (in Russian).
 14. Il'ina, N. F. (2021). "Nauchno-metodicheskoe soprovozhdenie processa nepreryvnogo professional'nogo razvitiya pedagoga: sushchnost' fenomena i processual'naya model'" [Scientific and methodological support for the process of continuous professional development of a teacher: the essence of the phenomenon and the procedural model], *Eksternat.RF*, № 3(14), pp. 87–90 (in Russian).
 15. Vejdt, V. P. (2022). "Nauchno-metodicheskoe soprovozhdenie pedagoga: sodержание i napravleniya deyatel'nosti" [Scientific and methodological support for teachers: content and areas of activity], *Kaliningradskij vestnik obrazovaniya*, № 3(15), pp. 14–24 (in Russian).
 16. Kasprzhak, A., Kobceva, A., & Catryan, M. (2020). Op. cit.
 17. Zolotareva, A. V. (ed.) (2021). *Regional'naya koncepciya podderzhki shkol s nizkimi rezul'tatami obucheniya i shkol, funkcioniruyushchih v neblagopriyatnyh social'nyh usloviyah* [Regional concept for supporting schools with low learning outcomes and schools operating in unfavorable social conditions]: kollektivnaya monografiya, GAU DPO YaO IRO, Yaroslavl', 310 p. (in Russian).

18. Snopkova, E. I. (2022). "Metodicheskaya rabota v shkole: sovremennye napravleniya, sodержanie i mekhanizmy realizatsii: osnovnye kanaly transfera znanij i pedagogicheskogo opyta" [Methodological work in school: modern trends, content and implementation mechanisms: the main channels for transferring knowledge and pedagogical experience], *Narodnoe prosvetshchenie*, № 4, pp. 29–33 (in Russian).
19. Zolotareva, A. V. (ed.) (2021). Op. cit.
20. Kools, M., & Stoll, L. (2016). "What Makes a School a Learning Organisation?", *OECD Education Working Papers*, № 137, OECD Publishing, 292 p. Available at: <https://doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en> (in English).
21. Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2014). *The Adult Learner: The definitive classic in adult education and human resource development (8th ed.)*, Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781315816951> (in English).
22. Jeanes, E. (2021). "A meeting of mind (sets). Integrating the pedagogy and andragogy of mindsets for leadership development", *Thinking Skills and Creativity*, vol. 39, p. 100758. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100758> (in English).
23. Kuznecova, A. G. (2021). *Razvitie metodologii sistemnogo podhoda v otechestvennoj pedagogike [Development of the methodology of a systems approach in domestic pedagogy]: monografiya*, Izd-vo HK IPPK PK, Habarovsk, 152 p. (in Russian).
24. Jafarov, S. et al. (2023). "Synergetic and innovative approaches to education", *Revista De Investigaciones Universidad Del Quindío*, vol. 35, № 1, pp. 415–430 (in English).
25. Leithwood, K. (2021). "A review of evidence about equitable school leadership", *Education sciences*, vol. 11, № 8, pp. 377 (in English).
26. Alvarez-Risco, A. et al. (2022). "Leadership for sustainability in crisis time", *Circular Economy: Impact on Carbon and Water Footprint*, Springer Singapore, Singapore, pp. 41–64 (in English).
27. Harris, A., Jones, M., & Huffman, J. (2017). "Teachers leading educational reform", *Teachers Leading Educational Reform: The Power of Professional Learning Communities*, Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781315630724> (in English).
28. Tolkacheva, E. G. (2023). "Ustojchivoe razvitie organizatsii: nauchnye podhody k opredeleniyu definitsii" [Sustainable development of the organization: a scientific approach to defining the concept], *Potrebitel'skaya kooperatsiya*, № 1, pp. 26–30 (in Russian).
29. Pinskaya, M. A., Kosareckij, S. G., & Frumin, I. D. (2011). "Shkoly, effektivno rabotayushchie v slozhnyh social'nyh kontekstah" [Schools that work effectively in complex social contexts], *Voprosy obrazovaniya*, № 4, pp. 148–177 (in Russian).
30. Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change*, John Wiley & Sons, 172 p. (in English).
31. Pinskaya, M. A., Havenson, T. E., Kosareckij, S. G. et al. (2018). "Poverh bar'erov: issleduem rezil'entnye shkoly" [Beyond Barriers: Exploring Resilient Schools], *Voprosy obrazovaniya*, № 2, pp. 198–227 (in Russian).
32. Ibid.
33. Fullan, M. (2007). Op. cit.
34. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", *Long Range Planning*, vol. 29, № 4, p. 592. DOI: 10.1016/0024-6301(96)81509-3 (in English).
35. Hattie, J. (2012). *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning*, Routledge, Abingdon, 296 p. (in English).
36. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). Op. cit.
37. Edmondson, A. (2018). "The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning", *Innovation, and Growth*, Wiley, Hoboken, N. J., 256 p. (in English).
38. Fullan, M. (2007). Op. cit.
39. Pivovarov, B. (2020). "Upravlenie izmeneniyami v obrazovanii. Teoriya i praktika" [Managing Change in Education: Theory and Practice], *Obrazovatel'naya politika*, № 2(82), pp. 86–99. DOI: 10.22394/2078-838X-2020-2-86-98 (in Russian).
40. Pinskaya, M. A., Havenson, T. E., Kosareckij, S. G. et al. (2018). Op. cit.
41. Filonovich, S. R. (2007). "Liderstvo kak integral'naya problema nauk o povedenii" [Leadership as an Integral Problem in Behavioral Sciences], *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta*, № 4, pp. 91–100 (in Russian).
42. Donskoj, A. G., Sahno, O. A., & Makashova, V. N. (2021). "Professional'nye setevye soobshchestva kak resurs neformal'nogo povysheniya kvalifikatsii pedagogicheskikh rabotnikov" [Professional online communities as a resource for informal professional development of teaching staff], *Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov*, № 2 (47), pp. 15–30 (in Russian).
43. Yastrebov, G. A., Pinskaya, M. A., & Kosareckij, S. G. (2014). "Ispol'zovanie kontekstnykh dannykh v sisteme ocenki kachestva obrazovaniya: opyt razrabotki i aprobatsiya instrumentariya" [Using contextual data in an education quality assessment system: practice of developing and testing tools], *Voprosy obrazovaniya*, № 4, pp. 58–95. DOI: 10.17323/1814-9545-2014-4-58-95, EDN: TDOCOR (in Russian).

44. *Ministerstvo obrazovaniya i nauki Habarovskogo kraya. Protokol rasshirennogo zasedaniya proektnogo ofisa po realizacii meropriyatiya po povysheniyu kachestva obrazovaniya v shkolah s nizkimi rezul'tatami obucheniya i v shkolah, funkcioniruyushchih v neblagopriyatnyh social'nyh usloviyah, putem realizacii regional'nyh projektov i rasprostraneniye ih rezul'tatov v 2020 godu № 3 ot 14.05.2020* [Ministry of Education and Science of the Khabarovsk Region. Minutes of the extended meeting of the project office for the implementation of measures to improve the quality of education in schools with low learning outcomes and in schools operating in unfavorable social conditions through the implementation of regional projects and the dissemination of their results in 2020 No. 3 dated 05/14/2020]. Available at: <https://minobr.khabkrai.ru/Deyatelnost/Proekty-realizuemye-ministerstvom/708> (in Russian).
45. Kameron, K., & Kuinn, R. (2001). *Diagnostika i izmerenie organizacionnoj kul'tury* [Diagnosis and measurement of organizational culture], Piter, St. Petersburg, 320 p. (in Russian).

Вклад авторов

С. А. Свириденко – руководитель краевого проекта «Эффективная школа», в рамках которого осуществлялась разработка и апробация модели научно-методического сопровождения; сбор и анализ эмпирических данных (диагностика изменений в организационной культуре школ с помощью методики OCAI, статистическая обработка результатов с применением парного t-критерия Стьюдента); участие в формулировании проблемы, построении логики исследования, написании разделов «Введение», «Материалы и методы», «Результаты» и части «Заключения», а также интеграция теоретических положений в описание практической реализации модели.

А. Г. Кузнецова – теоретический и методологический вклад через свои работы по системному подходу; обеспечение административного сопровождения проекта (как руководитель органа образования исполнительной власти); определение логики исследования; формулировка принципов построения модели научно-методического сопровождения; обеспечение научно-методической и редакционной поддержки: участие в обсуждении ключевых выводов, формулировке теоретических и практических импликаций исследования, рецензирование черновика публикации.

Contribution of the authors

S. A. Sviridenko – managing the regional project "Effective School," which included the development and testing of a scientific and methodological support model; collection and analysis of empirical data (diagnosing changes in the organizational culture of schools using the OCAI methodology, statistical processing of the results using the paired Student t-test); participation in formulating the problem, developing the research logic, writing the sections "Introduction," "Materials and Methods," "Results," and the part of "Conclusion," as well as integrating theoretical provisions into the description of the practical implementation of the model.

A. G. Kuznetsova – theoretical and methodological contribution through her work on a systems approach; provision of administrative support for the project (as the head of the executive education authority); definition of the research logic; formulation of the principles for constructing the scientific and methodological support model; providing scientific, methodological and editorial support: participation in the discussion of key findings, formulation of theoretical and practical implications of the study, review of the draft for publication.