

Педагогика и просвещение

Правильная ссылка на статью:

Головко А.А. Активизация стратегического мышления начинающего руководителя как фактор эффективного развития образовательной организации // Педагогика и просвещение. 2025. № 1. DOI: 10.7256/2454-0676.2025.1.73423 EDN: GQOQQW URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=73423](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=73423)

## Активизация стратегического мышления начинающего руководителя как фактор эффективного развития образовательной организации

Головко Анжела Анатольевна

ORCID: 0009-0000-0942-5636

Начальник департамента образования комитета по социальной политике и культуре;  
Администрация г. Иркутска

664025, Россия, Иркутская обл., г. Иркутск, Кировский р-н, ул. Ленина, д. 26

✉ angelagolovko83@rambler.ru



[Статья из рубрики "Профессиональное образование"](#)

### DOI:

10.7256/2454-0676.2025.1.73423

### EDN:

GQOQQW

### Дата направления статьи в редакцию:

20-02-2025

### Дата публикации:

28-02-2025

**Аннотация:** Статья посвящена проблеме активизации стратегического мышления начинающего руководителя образовательной организации. Основным предметом изучения стало стратегическое мышление как педагогический феномен, влияющий на развитие образовательного учреждения. Подробно рассмотрен вопрос о структуре стратегического мышления. Отмечено, что каждому руководителю необходимо формирование стратегической осознанности, являющейся основой для принятия решений по управлению образовательным учреждением. В качестве методологической основы исследования избран системно-деятельностный подход. Для изучения вопроса трансформации стратегического мышления автором использованы общенаучный методы познания: анализ, синтез, обобщение, индукция. Настоящее исследование раскрывает

стратегическое мышление как ключевой фактор эффективного управления образовательной организацией. Впервые проанализированы подходы к формированию стратегического мышления у начинающих руководителей ОО, включающие компетентностный, ситуационный, процессный и основанный на опыте подходы. Выявлена взаимосвязь стратегического мышления с критериями эффективности управления ОО, включая имидж, стресс-менеджмент и конкурентоспособность. Определены факторы активизации стратегического мышления, такие как наставничество, мониторинг образовательной среды и управление ресурсами. Развитие стратегического мышления у руководителей ОО является необходимым условием повышения эффективности образовательных учреждений. Стратегический подход в управлении способствует рациональному использованию ресурсов, снижению рисков и укреплению позиций ОО в образовательной системе. Для его формирования требуется комплексный подход, включающий специализированные программы обучения, развитие аналитических и управленческих компетенций, а также внедрение механизмов, направленных на адаптацию руководителей к динамичным изменениям в сфере образования.

**Ключевые слова:**

образование, образовательная организация, стратегия, руководитель, стратегическое мышление, активизация стратегического мышления, стратегия управления, стратегическая осознанность, системное мышление, структура стратегического мышления

Постоянная модернизация системы образования РФ направлена на поиск эффективных решений развития данной сферы, в связи с чем регулярно в научной литературе появляются размышления о критериях эффективности развития образовательной организации (далее - ОО). Любой руководитель, даже только начинающий свою деятельность, должен направлять свою работу в русло поиска результативных управленческих решений, направленных на развитие образовательного учреждения. В контексте данного исследования авторами рассматриваются следующие образовательные организации: дошкольного, общеобразовательного уровня, организации дополнительного образования для детей.

Для образовательной сферы стратегическое управление стало применимо гораздо позднее и касалось высшей школы. Здесь можно выделить статьи Д. Л. Островкина, Д. Г. Сандлера [\[14, 17\]](#), которые рассмотрели эволюцию управления университетом, отметив, что стратегическое планирование является единственным возможным вариантом результативного управления ученым заведением. Относительно иных уровней образования понятие рассмотрено не было.

Из современных работ в этой же группе можно отметить статьи Ю. В. Бородач, Ю. В. Базалеевой [\[1\]](#), А. З. Коберидзе [\[8\]](#), Е. С. Ломановской [\[10\]](#), А. С. Микаевой, К. Р. Рублевой [\[11\]](#). Динамичность управленческой сферы заставляет исследователей вновь и вновь обращаться к проблемам стратегического менеджмента, искать пути их решения с учетом реалий современного мира.

Вторая группа работ посвящена стратегическому мышлению. Сам термин был дан в 1963 г. генералом Андре Бонфре, однако еще не использовался для управленческой сферы. Позднее его стали развивать представители различных школ стратегического

управления: И. Ансофф, М. Портер, Г. Минцберг, Т. Питерс и др. [\[23, 25\]](#).

Значительный вклад в развитие теории стратегического мышления внес В. Л. Квант, который определил 15 правил, свойственных стратегу, а также отделил данный тип мышления от текущего и оперативного [\[7\]](#).

Из современных отечественных исследователей нужно также отметить Н. В. Волоха [\[3\]](#), О. М. Володько [\[2\]](#), А. А. Жукинского [\[6\]](#), В. Ф. Миннекаева [\[12\]](#), Т. В. Муравьеву [\[13\]](#), Е. И. Парфенову [\[15\]](#). Все они продолжают развивать теорию и практику данной проблемы, расширяя спектр вопросов, которые возникают в управленческой среде, однако по-прежнему в отношении образовательных организаций данный вопрос авторами не рассматривается.

Объект исследования - стратегическое мышление. Предметом исследования данной статьи является активизация стратегического мышления начинающего руководителя.

Цель исследования: проанализировать активизацию стратегического мышления начинающего руководителя как фактор эффективного развития образовательной организации.

Методологическую основу исследования составляет системно-деятельностный подход. В качестве основных методов исследования были применены анализ, синтез, обобщение, которые позволили изучить основные труды по стратегическому мышлению.

Научная новизна исследования заключается в попытке переосмысления феномена стратегического мышления с позиции педагогики. Впервые подчеркивается важность активизации стратегического мышления для руководителей образовательных организаций, что в значительной мере влияет на имидж учреждения, его основные показатели работы.

Вопрос о том, что считать критериями эффективности ОО, является сложным. Например, Е. П. Якимович предполагает, что в основу таких критериев должны входить имидж организации, система стимулирования педагогических кадров, наличие системы стресс-менеджмента и системы механизмов, направленных на повышение конкурентоспособности учреждения [\[22, с. 91\]](#). По мнению исследователя, имидж ОО строится как раз на основе таких механизмов. Под имиджем понимается образ организации, направленный на психолого-педагогическое воздействие конкретных групп социального окружения. Имидж – целенаправленное явление, а значит, его можно менять и создавать в зависимости от потребностей получателей образовательных услуг. При этом Е. П. Якимович подчеркивает, что создание определенного имиджа сводится к разработке атрибутики ОО (реклама, наличие эмблемы, наличие качественного сайта и пр.), а также к созданию комфортной атмосферы в стенах учреждения. Внутренней составляющей имиджа выделяется как раз специфика образовательной организации: качество образовательных услуг, комфортность образовательной среды, позитивный стиль образовательного учреждения, позитивный образ руководителя и персонала [\[20, с. 10\]](#).

Вопросы внешнего имиджа образовательной организации обычно ясны и понятны, тогда как внутренний имидж требует более глубокого анализа, поскольку он напрямую зависит от человеческого фактора. Одним из ключевых элементов внутреннего имиджа выступает комфортность образовательной среды, в частности психологический

микроклимат, который тесно связан с эмоциональным и психологическим состоянием сотрудников. Особенности педагогической профессии нередко негативно отражаются на здоровье учителей, так как они находятся в условиях постоянного стресса. Отсутствие эффективной системы управления стрессом приводит к ряду серьезных последствий для организации: снижению кадрового потенциала из-за ухудшения здоровья работников, уменьшению продуктивности, а также утрате стабильности и конкурентоспособности образовательного учреждения [\[8, с. 3; 12, 13\]](#).

Анализируя критерии эффективности, обратимся к Постановлению администрации города Иркутска от 02.08.2024 г. №031-06-538/24, в котором принято примерное положение об оплате труда работников муниципальных образовательных организаций. Среди показателей эффективности деятельности ОО отмечены следующие критерии, позволяющие выстроить систему стимулирования для управленцев:

- выполнение муниципального задания;
- качественное выполнение распорядительной документации всех уровней;
- использование средств субсидий на финансовое обеспечение муниципального задания;
- результативность участия коллектива и учреждения в конкурсах профессионального мастерства, а также обучающихся в мероприятиях различных уровней;
- распространение педагогического опыта;
- выполнение мероприятий по энергосбережению;
- отсутствие задолженностей у организации.

Среди показателей эффективности руководителей ОО в постановлении отмечены:

- обеспечение охраны жизни и здоровья всех участников воспитательно-образовательного процесса;
- удовлетворенность качеством оказанных услуг;
- отсутствие предписаний со стороны органов надзора;
- своевременная работа с АИС «Мониторинг общего и дополнительного образования», в которой размещается информация о деятельности ОО;
- отсутствие фактов нарушений законодательства, финансово-хозяйственной деятельности, нарушений при закупках;
- предоставление квоты по приему на работу инвалидов;
- информационная открытость ОО;
- отсутствие недостатков при проведение независимой оценки качества условий оказания образовательных услуг.

Как видно из представленных критериев на примере муниципального образования город Иркутск, эффективность образовательной организации определяется исходя из муниципального задания, которое отражает специфику развития сферы образования в отдельном населенном пункте [\[16, с. 20\]](#). Отсюда можно сделать вывод, что и

управленческая деятельность руководителя ОО должна строиться с учетом этой специфики. Она не может быть загнана в жесткие рамки, что еще раз подтверждает, что главным качеством, которое должно присутствовать у руководителя ОО является именно стратегическое мышление, которое позволяет руководителю не только пользоваться полученными базовыми навыками управленца, характерными для любого учреждения, но комплексно анализировать имеющиеся ресурсы и стоящие перед учреждением задачи. Руководитель, обладающий стратегическим мышлением, адаптируется к любому учреждению. Управляя долгие годы организацией в одном муниципалитете, он не будет испытывать страха в начале управления другим учреждением, даже если перед ним стоят иные задачи, которые ранее для него актуальны не были [\[4, с. 24\]](#).

Эффективность образовательной организации определяется с учетом влияния на экономику региона, муниципалитета. Это накладывает на руководителя ОО ряд дополнительных обязанностей: следить за имеющимися ресурсами, восполнять их, реагировать на дефициты, сказывающиеся на качестве предоставляемых услуг. И снова возвращаемся к стратегическому мышлению, без которого исполнение вышесказанного невозможно.

Руководитель, обладающий стратегическим мышлением, формирует четкое видение миссии и задач организации, что способствует укреплению ее позиции в образовательной системе. Именно правильно расставленные приоритеты помогают эффективно использовать кадровые, финансовые и материальные ресурсы. Стратегический подход стимулирует внедрение новых методик, технологий и подходов к обучению и управлению, а четкая и вдохновляющая стратегия помогает объединить сотрудников вокруг общих целей, повышая их вовлеченность и продуктивность [\[19, с. 53\]](#).

Для начинающего руководителя развитие стратегического мышления может быть связано с освоением инструментов планирования, анализа данных и управления изменениями. Этот навык является не только фактором личной успешности, но и фундаментом для эффективного функционирования образовательной организации в условиях постоянных изменений [\[18, с. 230\]](#).

Прежде чем перейти к анализу процесса активизации стратегического мышления у начинающего руководителя ОО, рассмотрим структуру данного феномена, что немаловажно для понимания того, что именно нужно активизировать. Рассуждая о структуре стратегического мышления, необходимо придерживаться определенного подхода к его развитию. Только на основе выбранного подхода можно полностью представить все компоненты и характеристики, которые включает в себя стратегическое мышление начинающего руководителя ОО [\[4, с. 24\]](#).

Особый интерес здесь представляет исследование Н. Д. Стрекаловой, которая выделяет четыре ключевых подхода к формированию стратегического мышления [\[21, с. 136\]](#). Рассмотрим данные подходы для того, чтобы выделить элементы структуры изучаемого феномена.

Первый подход – компетентностный. В последнее десятилетие термин «компетентность» прочно вошел в сферу образования. В каждом нормативно-правовом акте определен круг ключевых компетенций, которые должны быть сформированы у обучающихся или которыми должны обладать педагоги. Исключением не является и руководитель ОО. Модель компетенций стратегического мышления предполагает наличие у руководителя ряда навыков и умений, при помощи которых достигается эффективность работы и

успешность ОО. Исходя из данного подхода, структура стратегического мышления может быть представлена системой компетенций (рис. 1).

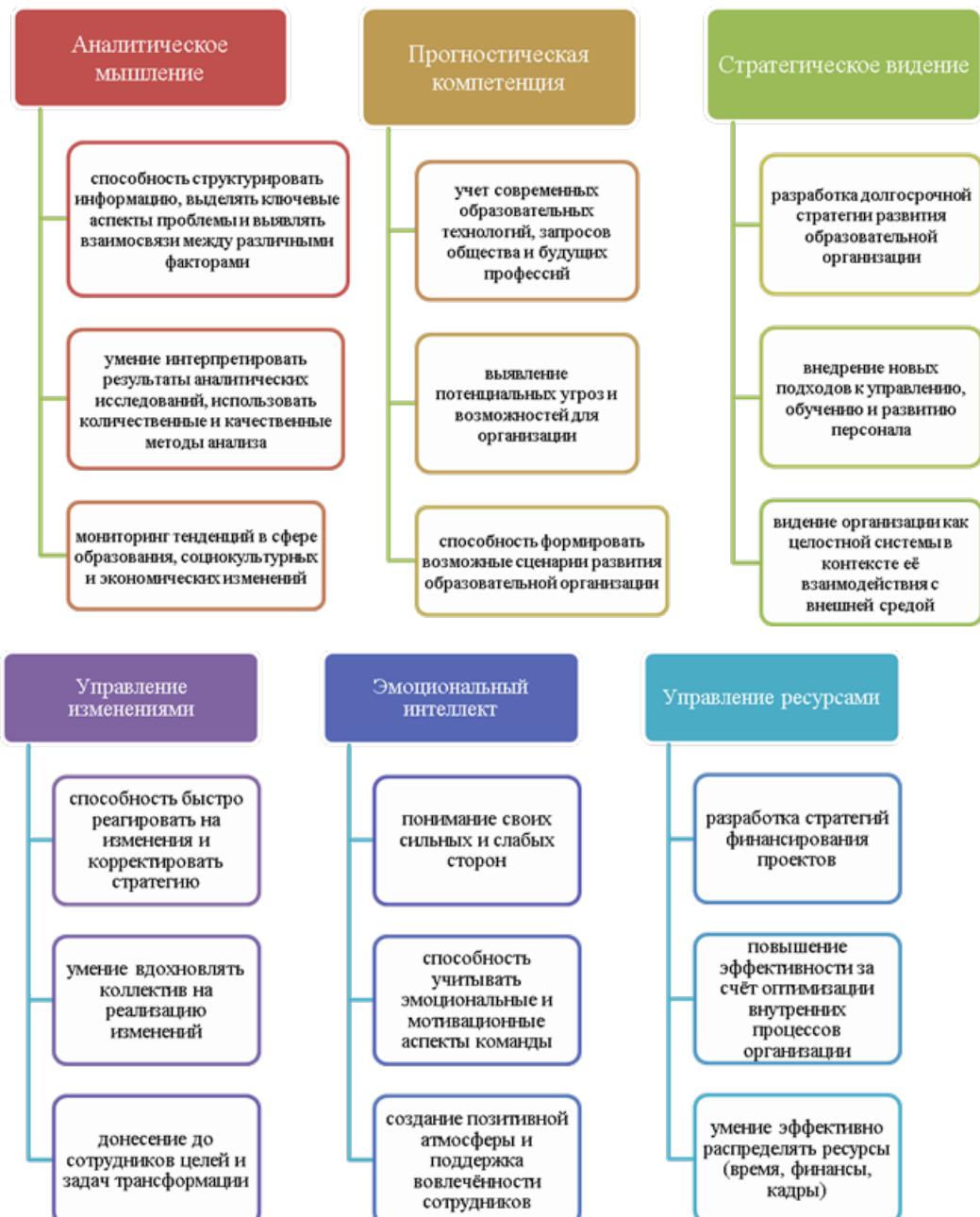


Рис. 1. Структура стратегического мышления с позиции компетентностного подхода

Соответственно, для активизации стратегического мышления руководителей ОО может быть применено все многообразие методов и технологий обучения, результатом применения которого станет сформированность конкретных компетенций, необходимых для управления учреждением [\[5, с. 741\]](#).

Второй подход, предложенный для определения структуры стратегического мышления – ситуационный. Данный подход сводится к тому, что начинающий руководитель должен иметь навыки выхода из конкретных управленческих решений. Очевидно, что в рамках такого подхода будет эффективно использование кейс-стади, т.е. технологии решения проблемных ситуаций, в которых может оказаться руководитель ОО. Однако заметим, что деятельность руководителя ОО не строится только на решении возникших проблем. Перед начинающим руководителем стоят те же задачи, что и перед опытным управленцем, однако они дополняются выбором собственных путей развития

учреждения, методов управления, подходов к принятию решений. Именно поэтому обучение будущих управленицев не может сводиться только к решению ситуационных задач, особенно с учетом того, что обстоятельства в каждой конкретной ситуации могут меняться в зависимости от внешних и внутренних факторов.

Структура стратегического мышления с позиции ситуационного подхода может быть представлена следующим образом (рис. 2) [\[9, с. 496\]](#).



Рис. 2. Структура стратегического мышления с позиции ситуационного подхода

Как видим, ситуационный подход не предполагает того, что у стратегического мышления есть какие-то границы, поскольку ситуации действительно могут быть различными. На рисунке представлены лишь наиболее частые из них, а точнее области взаимодействия, в рамках которых чаще всего могут возникать проблемы, требующие внимания от руководителя. При этом все не сводится только к проблемным аспектам. Сюда же можно включить партнерство и намеченные пути сотрудничества в образовательной сфере.

Следующий подход, в рамках которого следует рассмотреть структуру стратегического мышления начинающего руководителя ОО, - процессный. Основу данного подхода составляют два компонента – действия и рефлексия. Именно за счет них осуществляется стратегическое планирование. При этом действия подразделяются на коллективные и индивидуальные, а от руководителя требуется особое внимание поведенческим аспектам личности. Любое выполненное действие должно быть осмыслено, проанализировано с позиции соотношения запланированного с выполненным. Отсюда следует, что стратегическое мышление предполагает не только интеллектуальные усилия руководителя, но и его способности к взаимодействию с окружением. Процесс стратегического мышления в большей мере связан с коллективной работой над проблемой и должен проходить путем обсуждений [\[14, с. 69\]](#).

И последний подход – подход к обучению действием или подход на основе опыта. Поскольку практика и накопление опыта играют ключевую роль в процессе управления организацией, относительно образовательного учреждения данный подход также может быть применен в русле рассмотрения процесса активизации стратегического мышления начинающего руководителя. Способность к стратегическому мышлению формируется именно в процессе получения опыта: персонального, межличностного, организационного и внешнего. Отсюда можно сделать вывод, что факторами активизации стратегического мышления с позиции данного подхода являются следующие виды опыта:

1) общий опыт работы, включающий регулярное выполнение ключевых обязанностей, полноты полномочий руководителя ОО. Сюда же можно включить не только опыт работы на управленческих должностях, но и в целом полученный опыт. Например, для директора школы немаловажным является понимание процесса организации обучения и воспитания изнутри, поэтому человек, который ранее работал в школе в должности учителя, с наибольшей вероятностью быстрее адаптируется к новой должности, нежели человек, который придет в школу из совершенно другой сферы, не связанной с образованием;

2) помочь наставника. Система наставничества в последние годы развивается быстрыми темпами во всех возможных направлениях и плоскостях. Для начинающего руководителя будет полезным взаимодействие с опытными наставниками, мэтрами образования, которые уже не первый год управляют ОО, участвуют в проектах различных уровней, стратегически развиваются свои учреждения. Видится целесообразным назначение таких наставников для начинающих управленцев и включение их в систему подготовки кадров для ОО;

3) взаимодействие с коллективом и отдельными сотрудниками, имеющими опыт в системе управления или реализующими на практике инновационную деятельность. Чаще всего руководитель образовательной организации окружает себя командой специалистов, способных поддержать его инициативу, воплотить в жизнь ключевые идеи, предложить новшества. Это тоже обмен опытом, поддержка. Подбор управленческой команды, умение взаимодействовать с ней, прислушиваться, принимать решение не единолично, а обдуманно – вот основа стратегического мышления в рамках подхода на основе опыта.

4) проведение мониторингов внешней и внутренней среды, регулярное планирование в краткосрочном периоде с учетом долгосрочной стратегии развития. Почему мониторинги и планы являются приобретенным опытом? Ответ очевиден. На основе результатов мониторинга или анализа результатов выполнения плана начинающий руководитель, обладающий стратегическим мышлением, способен увидеть допущенные ошибки, скорректировать свою работу и работу коллектива;

5) руководство основными точками роста ОО. Каждый новый проект, каждая новая инициатива вносят значительный вклад в развитие личности руководителя, его компетенций, формируют новое видение на ранее возникшие проблемы и на вызовы сегодняшнего дня.

6) столкновение с угрозами для ОО, которые исходят от внешней среды. Ранее мы уже упоминали, что стратегическое мышление должно включать в себя умение видеть подобные риски и угрозы, управлять ими. Это тоже опыт, который необходим для построения качественного управления ОО.

Что же необходимо для активизации стратегического мышления?

По нашему мнению, начинающему руководителю, прежде всего, необходимо формирование стратегической осознанности, под которой можно понимать наличие следующих элементов:

- осознание роли руководителя как стратега, ответственного за долгосрочное развитие организации;
- понимание миссии и целей образовательной организации;
- оценка влияния текущих решений на будущее.

Стратегическая осознанность предполагает действительно понимание того, что и для чего делается, всех причинно-следственных связей между принятыми решениями и полученным результатом. Сюда же можно отнести готовность к тому, что результат не всегда является положительным: не всегда новая инициатива находит отклик у коллектива, не всегда проект даже федерального уровня имеет успех на уровне образовательной организации. Принятие неудач, способность увидеть в них исключительно плацдарм для дальнейших изменений – тоже качество руководителя ОО, имеющего стратегическое мышление.

Активизация стратегического мышления невозможна без развития системного мышления. Здесь важно обращать внимание на становление таких навыков как:

- анализ организации как целостной системы;
- понимание взаимодействий между внутренними и внешними факторами, влияющими на деятельность учреждения;
- использование разнообразного инструментария стратегического планирования, разработанного в управленческой науке [\[3, с. 27\]](#).

Начинающий руководитель учится прогнозировать, видит тенденции развития системы образования, ее проблемы, строит модели для оценки будущих изменений в образовательной сфере.

Поднимая вопрос об активизации стратегического мышления начинающего руководителя ОО, необходимо обозначить ряд причин, по которым требуется решение указанной задачи. В первую очередь, произошли качественные изменения во внешней среде, при этом скорость таких изменений очень высокая: новые достижения в области технологий, цифровизация образования, переход к новым формам обучения, расширение возможностей дистанционного обучения и т.д. В тесной связи с первой причиной возникает вторая: появляются новые запросы потребителей образовательных услуг. Многие родители высказывают потребность в организации дистанционного обучения ребенка, имеют запрос перевод школьников на семейное обучение. Все это меняет структуру отношений внутри ОО и открывает новые возможности для инновационного развития и одновременно может создать проблемы, требующие незамедлительного решения [\[9, с. 496\]](#).

Для развития стратегического мышления еще на этапе обучения руководителей необходимо провести мероприятия, направленные на его активизацию, и включить будущих руководителей ОО в процесс разработки стратегий учреждения. Остро стоит вопрос о разработке специальной программы по развитию стратегического мышления, освоение которой позволит начинающим руководителям научиться не только управлять организацией, но и делать этот процесс эффективным.

На наш взгляд, развитие стратегического мышления у руководителя ОО будет способствовать:

- повышению эффективности ОО;
- рациональному использованию всех видов ресурсов учреждения;
- уменьшению рисков в долгосрочной перспективе развития ОО;
- повышению результативности коммуникации между участниками образовательного

процесса;

- росту имиджа ОО, репутации, как на уровне муниципалитета, так и на уровне страны
- формированию поддержки в коллективе за счет обдуманных и грамотно спланированных решений, которые не вызывают негатива со стороны участников образовательного процесса.

Таким образом, стратегическое мышление начинающих руководителей образовательных организаций – это новый педагогический феномен, без которого развитие современного учреждения невозможно. Изменяющаяся образовательная система, динамичное общество и широкое информационное пространство требуют от руководителей современных учебных заведений изменений в их компетенциях.

Стратегическое мышление становится неотъемлемой частью профессиональных компетенций современных руководителей образовательных организаций. Начинающий руководитель ОО испытывает массу трудностей. Начальный этап его работы, как правило, показывает уровень овладения управленческими способностями, позволяет выявить направления дальнейшего совершенствования умений и навыков. Руководитель ОО с развитым стратегическим мышлением быстрее адаптируется к новым условиям, легче справляется со сложностями во взаимоотношениях с коллективом, иными субъектами образовательного процесса. Зачастую, он уже четко представляет, какой будет образовательная организация через 3-5 лет и что необходимо сделать для достижения намеченных целей.

Для развития стратегического мышления начинающих руководителей ОО считаем целесообразным:

- произвести мониторинг активности стратегического мышления начинающих руководителей ОО в целях выявления проблемных аспектов и уровня сформированности представлений о стратегии развития учреждения, а также о деятельности, направленной на стратегическое управление и решение вопросов в ситуации неопределенности;
- осуществить отбор наиболее результативных технологий и методов развития стратегического мышления, провести анализ условий, при которых данные педагогические методики будут работать наиболее эффективно;
- организовать педагогические условия для активизации стратегического мышления;
- разработать программу развития стратегического мышления как педагогического феномена с учетом проецирования теории и практики современного стратегического управления на педагогическую сферу.

Обучение будущих или начинающих руководителей должно проходить в рамках специализированных программ повышения квалификации, содержащих систему технологий и методов, формирующих стратегическое мышление на основе комплексного подхода в сочетании тех аспектов, которые были рассмотрены нами выше. Обучение должно предшествовать опыту или значительно его расширять, чтобы гарантировать понимание ключевых концепций и инструментов, позволяющих извлечь максимальные преимущества из имеющейся практики. Суть интегрированного подхода заключается в целенаправленном и систематическом формировании навыков стратегического мышления у учащихся. Это достигается через использование соответствующих моделей и методов стратегического управления, а также через применение их к различным контекстам (на примере реальных ситуаций). Весь процесс организован в рамках

заранее спроектированного и реализуемого учебного процесса, направленного на развитие компетенций стратегического мышления.

## Библиография

1. Бородач Ю. В., Базалеевой Ю. В. Концептуальные аспекты моделей стратегического управления организацией // Механизмы управления экономическими, экологическими и социальными процессами в условиях инновационного развития : Сборник материалов V Международной научно-практической конференции, Алчевск, 28–29 ноября 2018 года. Алчевск: Донбасский государственный технический университет, 2019. С. 183-188.
2. Володько О. М. Новое управление мышление как фактор инновационного развития // Проблемы управления (Минск). 2022. № 3(85). С. 17-24.
3. Волох Н. В. Стратегичность мышления: менеджеру в личную копилку достоинств, кадровой службе - на заметку // Проблемы управления. 2023. № 4(9). С. 27-31.
4. Гришина Е. А. Как развить стратегическое мышление и подружиться с неопределенностью // Методы менеджмента качества. 2022. № 1. С. 24-27.
5. Грошева Т. А. Технологии развития стратегического мышления в управлении карьерной траекторий // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10, № 3. С. 741-758.
6. Жукинский А. А. Развитие стратегического мышления управленческих кадров // Теория и практика стратегирования : Сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции, Москва, 18 февраля 2021 года. М.: Издательский Дом МГУ, 2021. С. 329-336.
7. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
8. Коберидзе А. З. Стратегический менеджмент высшего образовательного учреждения // Наука и бизнес: пути развития. 2019. № 11(101). С. 154-159.
9. Кун М. Стратегическое мышление медиа-профессионалов в международной коммуникации // Научный аспект. 2023. Т. 4, № 8. С. 496-501.
10. Ломановская Е. С. Структура профессиональной компетентности современного руководителя // Мир детства и образование : Сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции, Магнитогорск, 26–27 апреля 2023 года. Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2023. С. 108-109.
11. Микаева А. С., Рублева К. Р. Стратегическое управление как инструмент успешного функционирования предприятия // Право, экономика и управление: состояние, проблемы и перспективы : Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 14 июня 2023 года. Чебоксары: ООО «Издательский дом «Среда», 2023. С. 142-147.
12. Миннекаев В. Ф. Стратегическое мышление и теории стратегического мышления // Аллея науки. 2019. Т. 3, № 6(33). С. 172-174.
13. Муравьева Т. В. Об особенностях развития стратегического мышления // Творческое наследие А.С. Посникова и современность. 2016. № 10. С. 80-86.
14. Островкин Д. Л., Сандлер Д. Г. Стратегическое управления в вузе: современный взгляд российских авторов // Альманах Крым. 2021. № 28. С. 69-87.
15. Парфенова Е. И. Стратегическое мышление // Научный аспект. 2021. Т. 2, № 3. С. 158-160.
16. Предбанникова Д. А. Стратегическое мышление в менеджменте // Бенефициар. 2022. № 107. С. 20-21.
17. Сандлер Д. Г., Островкин Д. Л. Стратегическое управление университетом: к эволюции проблемы // Russian Economic Bulletin. 2020. Т. 3, № 3. С. 35-46.
18. Стрекалова Н. Д. Стратегическое мышление менеджеров: сущность, проблемы и подходы к развитию // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2018.

- №3. С. 230 - 238.
19. Суренская Н. С. Роль стратегического мышления в ситуации общения // The Scientific Heritage. 2021. № 61-4(61). С. 53-56.
20. Чмышенко Е. В. Стратегическое мышление как основная компетенция субъекта планирования и необходимость его формирования // Менеджмент в России и за рубежом. 2022. № 5. С. 3-10.
21. Шацкая И. В. Стратегическое мышление как ключевая компетенция финансового аналитика // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2023. Т. 22, № 3. С. 136-142.
22. Якимович Е. П. Факторы успеха образовательной организации // Мир науки. Педагогика и психология. 2018. №6. С. 9-15.
23. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965. 232 р.
24. Casey A., Goldman E. 2011. Enhancing the ability to think strategically: A learning model. Management Learning 41 (2). PP. 167-185.
25. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 187 р.
26. Simon H. A. Administrative Behaviour. New York: Macmillan, 1945. 45 р.

## **Результаты процедуры рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

На рецензирование представлена статья «Активизация стратегического мышления начинающего руководителя как фактор эффективного развития образовательной организации».

Предмет исследования. В работе не выделены предмет и объект, а также цель исследования.

Методологическая основа исследования. Автором кратко представлены работы, которые рассматривают затронутую проблему.

Актуальность исследования активизации стратегического мышления определяется рядом причин: 1). Наличие качественных изменений во внешней среде, значительная скорость таких изменений (новые достижения в области технологий, цифровизация образования, переход к новым формам обучения, расширение возможностей дистанционного обучения и т.д.). 2). Появление новых запросов потребителей образовательных услуг, изменение структуры отношений внутри образовательных отношений и открытие новых возможностей для инновационного развития. В то же время, недостаточно внимания уделено вопросам нахождения эффективных направлений активизации стратегического мышления начинающего руководителя.

Научная новизна исследования. Автором поставлена проблема изучения феномена стратегического мышления начинающего руководителя, а также его активизации.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения соответствует публикациям такого уровня. Язык работы научный. Структура работы прослеживается интуитивно, хотя автором не выделены основные смысловые части. Логика в работе имеется. Содержание статьи отвечает требованиям, предъявляемым к работам такого уровня. Объем работы небольшой, но предмет исследования раскрыт.

Во введении определена проблема и актуальность исследования. В основном разделе представлено описание содержания подходов, которые рассматривают структуру и особенности формирования стратегического мышления (компетентностный, стратегический, процессный, подход на основе опыта). Особое внимание уделено

описанию направлений развития стратегического мышления у руководителя образовательной организации.

**Библиография.** Библиография статьи включает в себя 14 отечественных и зарубежных источников, незначительное количество которых издано за последние три года. В список включены, в основном, статьи и тезисы. Помимо этого, представлены также монографии. Источники оформлены не во всех позициях корректно. Так, не во всех источниках присутствует количество страниц (например, в источниках 11, 13, 14) или указание диапазона страниц (например, источник 7).

Апелляция к оппонентам.

Рекомендации:

- 1) во введении определить объект, предмет, цель, методологию и научную новизну проведенного исследования;
- 2) правильно обозначить нумерацию рисунков;
- 3) корректно оформить библиографический список.

**Выводы.** Проблематика затронутой темы отличается несомненной актуальностью, теоретической и практической ценностью. Статья будет интересна специалистам, которые занимаются проблемами психологии управления и формирования стратегического мышления. Статья может быть рекомендована к опубликованию. Однако важно учесть выделенные рекомендации и внести соответствующие изменения. Это позволит представить в редакцию научно-методическую и научно-исследовательскую работу, отличающуюся научной новизной и практической значимостью.

## **Результаты процедуры повторного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

На рецензирование представлена статья «Активизация стратегического мышления начинающего руководителя как фактор эффективного развития образовательной организации».

Предмет исследования – активизация стратегического мышления начинающего руководителя образовательной организации.

Методологическую основу исследования составляет системно-деятельностный подход. В качестве основных методов исследования были применены анализ, синтез и обобщение. Актуальность исследования обусловлена тем, что современная образовательная система пребывает в состоянии трансформации, направленной на поиск эффективных решений развития данной сферы, в связи с чем регулярно в научной литературе появляются размышления о критериях эффективности развития образовательной организации.

Научная новизна обусловлена тем, что исследование является попыткой переосмысления феномена стратегического мышления: автор демонстрирует важность активизации стратегического мышления для руководителей образовательных организаций, рассматривая стратегическое управление не как самоцель, а как средство и условие эффективного развития образовательной организации.

Стиль изложения научный, структура, содержание.

Статья написана русским литературным языком. Структура работы прослеживается, логика в работе представлена.

Структура рукописи включает следующие разделы (в виде отдельных пунктов не выделены, не озаглавлены): введение (содержит постановку проблемы, автор аргументирует актуальность выбранной темы, сформулированы цель, предмет, объект исследования, а также его новизна и актуальность), основная часть (автор

рассматривает критерии и показатели эффективности образовательной организации; уделено внимание внешнему и внешнему имиджу образовательной организации; автор провёл анализ Постановления администрации города Иркутска от 02.08.2024 г. № 031-06-538/24 с точки зрения критериев, позволяющих выстроить систему стимулирования для управленицев; отмечено, что руководитель, обладающий стратегическим мышлением, формирует четкое видение миссии и задач организации, что способствует укреплению ее позиции в образовательной системе; выделены и описаны ключевые подходы к формированию стратегического мышления; указаны факторы активизации стратегического мышления); заключение (автор приходит к выводу, что стратегическое мышление начинающих руководителей образовательных организаций – это новый педагогический феномен, без которого развитие современного учреждения невозможно, и стратегическое мышление становится неотъемлемой частью профессиональных компетенций современных руководителей образовательных организаций); библиография (включает 14 источников).

Выводы, интерес читательской аудитории.

Исследование представляет собой работу по изучению роли стратегического мышления в деятельности руководителя образовательной организации. Полученная позиция может быть использована при разработке специализированных программ повышения квалификации, содержащих систему технологий и методов, формирующих стратегическое мышление на основе комплексного подхода.

Рекомендации автору:

1. При первом упоминании аббревиатур в тексте следует писать полное название (в тексте – ОО), а в скобках – аббревиатуру. Также было уместно уточнить типы образовательных организаций, о которых идёт речь (в соответствии с образовательными программами или же в зависимости от учредителя).
2. Возможно, для лучшего восприятия материала, стоит ввести подзаголовки. Необходимо проверить наличие в тексте ссылок на первоисточники (например, в части, где рассматриваются ключевые подходы к формированию стратегического мышления).
3. В начале статьи необходимо уделить большее внимание обзору и анализу научных работ, в том числе современных, поскольку затронутая проблема активно рассматривается исследователями; теоретический анализ именно современных источников является недостаточным; было бы хорошо привести зарубежный опыт.
4. В библиографию стоит включить и нормативные документы, упомянутые в тексте (Постановлению администрации города Иркутска от 02.08.2024 г. № 031-06-538/24). Кроме того, в список литературы было бы уместно ввести работы зарубежных авторов за последние 3 года.

В целом рукопись соответствует основным требованиям, предъявляемым к научным статьям. Материал представляет интерес для читательской аудитории и после незначительной доработки может быть опубликован в журнале «Педагогика и просвещение».

## **Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Представленная статья на тему «Активизация стратегического мышления начинающего руководителя как фактор эффективного развития образовательной организации» соответствует тематике журнала «Педагогика и просвещение» и посвящена актуальному вопросу активизации стратегического мышления будущего или начинающего

руководителя образовательной организации.

В статье представлен достаточно широкий анализ литературных российских и зарубежных источников по теме исследования.

Авторами сформулированы объект и предмет исследования. В качестве цели исследования авторы указывают анализ активизации стратегического мышления начинающего руководителя как фактор эффективного развития образовательной организации. В качестве новизны исследования авторы указывают попытку переосмысливания феномена стратегического мышления с позиции педагогики.

В качестве методологической основы исследования авторы указывают системно-деятельностный подход. В качестве основных методов исследования - анализ, синтез, обобщение, которые позволили изучить основные труды по стратегическому мышлению. Также в статье прослеживается теоретическая основа исследования, а именно авторы ссылаются на работы, например, следующих авторов: Д. Л. Островкина, Д. Г. Сандлера; Ю. В. Бородач, Ю. В. Базалеевой, А. З. Коберидзе, Е. С. Ломановской, А. С. Микаевой, К. Р. Рублевой (в работах рассматривается вопрос стратегического управления в образовательной сфере); И. Ансофф, М. Портер, Г. Минцберг, Т. Питерс и др. (работы посвящены стратегическому мышлению); Н. В. Волоха, О. М. Володько, А. А. Жукинского, В. Ф. Миннекаева, Т. В. Муравьеву, Е. И. Парфенову (развитие теории и практики стратегического мышления).

Практическая значимость статьи четко обоснована. Авторами представлена структура стратегического мышления с точки зрения различных подходов: компетентностного подхода в виде систем компетенций, включающих аналитическое мышление, прогностическую компетенцию, стратегическое видение, управление изменениями, эмоциональный интеллект, управление ресурсами; ситуационного; процессного; подход к обучению действием или подход на основе опыта.

Для развития стратегического мышления начинающих руководителей образовательной организации авторы предлагают комплекс мероприятий, включающих мониторинг активности стратегического мышления начинающих руководителей; отбор наиболее результативных технологий и методов развития стратегического мышления; организацию педагогические условия для активизации стратегического мышления; программу развития стратегического мышления как педагогического феномена с учетом проектирования теории и практики современного стратегического управления на педагогическую сферу.

Считаю, что поставленная цель авторами достигнута. Результаты и выводы позволяют оценить законченность и полноту проведенного исследования.

Стиль и язык изложения материала является научным и доступным для широкого круга читателей. Статья по объему соответствует рекомендуемому объему от 12 000 знаков. В статье имеются графические рисунки, отображающие структуру стратегического мышления с точки зрения различных подходов.

Статья «Активизация стратегического мышления начинающего руководителя как фактор эффективного развития образовательной организации» может быть рекомендована к публикации в журнале «Педагогика и просвещение».