

© С.А. Амбалова, А.У. Огоев

Научная статья

УДК 371

DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2023.4.02>**ЛИДЕРСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ КАК ФАКТОР УСПЕШНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

С.А. Амбалова, А.У. Огоев

**Амбалова Светлана Алексеевна,**

кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогического образования, Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова, Владикавказ, Россия.

РИНЦ SPIN-код: 4148-3336

svetagul11@mail.ru

**Огоев Алан Урузмагович,**

доктор экономических наук, ректор Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова, Владикавказ, Россия.

РИНЦ SPIN-код: 5323-8523

rector@nosu-team.ru

**Аннотация.** Одним из факторов успешного развития любого учреждения, в том числе образовательной организации, являются лидерские способности руководителя, его профессиональная компетенция, социальная мобильность и т.д. Для руководителя образовательной организации недостаточно одних педагогических знаний, необходимо владеть еще и лидерскими качествами, такими, как способность к мотивации, коммуникативная компетентность, умения разрешать конфликтные ситуации. Немаловажным является наличие лидерского потенциала руководителя, позволяющего предопределить, какие механизмы и средства мотивации сотрудников наиболее рациональны для достижения целей. Выбор рассматриваемой темы обусловлен следующими факторами: развитие потребностей и запросов общества в высококачественном образовании, что требует от руководителя образовательного учреждения организации качественного и эффективного образовательного процесса, а это связано с высокой лидерской компетентностью; ухудшение качества образования в связи с недостаточной подготовкой руководителей образовательных учреждений, которые не имеют достаточных лидерских навыков для управления образовательным процессом; активное развитие технологий, которые требуют от руководителя образовательного учреждения высокого уровня компетенции в области управления информационными технологиями; увеличение конкуренции между образовательными учреждениями и необходимостью управления ресурсами, что требует от руководителя образовательного учреждения высокого уровня лидерской компетентности для эффективного управления своей командой и ресурсами. Как показывает анализ многочисленных исследований, влияние лидерской

*компетентности на учебно-воспитательный процесс образовательной организации существенное, но при правильном выборе форм и средств ее успешной реализации. Изучение психологических особенностей лидерской компетентности руководителя образовательного учреждения является важным для повышения качества образования и улучшения профессионального уровня руководителей образовательных учреждений. В связи с этим, в качестве основной цели данного исследования авторы ставят обоснование роли лидерской компетентности как значимого фактора успешного управления образовательной организацией.*

**Ключевые слова:** *лидерство, управление образовательной организацией, психолого-педагогические особенности, эффективность лидерской компетентности, мотивация.*

**Библиографическая ссылка:** *Амбалова С.А., Огоев А.У. Лидерская компетентность как фактор успешного управления образовательной организации // ЦИТИСЭ. 2023. № 4. С. 25-32. DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2023.4.02>*

Research Full Article

UDC 371

## LEADERSHIP COMPETENCE AS A FACTOR OF SUCCESSFUL MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

S.A. Ambalova, A.U. Ogoev

**Svetlana A. Ambalova,**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Pedagogical Education, North Ossetian State University named after K.L. Khetagurova, Vladikavkaz, Russian Federation.

[svetagul11@mail.ru](mailto:svetagul11@mail.ru)

**Alan U. Ogoev,**

Doctor of Economics, Rector of North Ossetian State University named after K.L. Khetagurov, Vladikavkaz, Russian Federation.

[rector@nosu-team.ru](mailto:rector@nosu-team.ru)

**Abstract.** *One of the factors for the successful development of any institution, including an educational organization, is the leadership abilities of the manager, his professional competence, social mobility, etc. For the head of an educational organization, pedagogical knowledge alone is not enough; it is also necessary to possess leadership qualities, such as the ability to motivate, communicative competence, and the ability to resolve conflict situations. It is also important that the manager has the leadership potential to determine which mechanisms and means of motivating employees are most rational for achieving goals. The choice of the topic under consideration is*

*determined by the following factors: the development of the needs and demands of society in high-quality education, which requires the head of an educational institution to organize a high-quality and effective educational process, and this is associated with high leadership competence; deterioration in the quality of education due to insufficient training of heads of educational institutions who do not have sufficient leadership skills to manage the educational process; active development of technologies that require the head of an educational institution to have a high level of competence in the field of information technology management; increasing competition between educational institutions and the need to manage resources, which requires the head of an educational institution to have a high level of leadership competence to effectively manage his team and resources. As an analysis of numerous studies shows, the influence of leadership competence on the educational process of an educational organization is significant, but with the right choice of forms and means of its successful implementation. Studying the psychological characteristics of the leadership competence of the head of an educational institution is important for improving the quality of education and improving the professional level of heads of educational institutions. In this regard, the main goal of this study is to substantiate the role of leadership competence as a significant factor in the successful management of an educational organization.*

**Keywords:** *leadership, management of an educational organization, psychological and pedagogical features, effectiveness of leadership competence, motivation.*

**For citation:** *Ambalova S.A., Ogoev A.U. Leadership competence as a factor of successful management of an educational organization. CITISE. 2023. no. 4. pp. 25-32. DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2023.4.02>*

В настоящее время большинством исследователей лидерство рассматривается как способность личности оказывать влияние на окружающих с целью повышения мотивации для решения актуальных задач, стоящих перед организацией. Как черта характера человека, лидерство другой группой ученых изучается в форме комплексной характеристики таких качеств личности, как умение слушать, гибкость мышления, способность к разрешению конфликтных ситуаций, умение принимать решения и нести ответственность за них. Лидерство не должно восприниматься как должность, а проявляться как статус. В связи с этим существенно меняется роль руководителя образовательной организации, увеличивает свою степень свободы и, в то же время уровень ответственности.

Различные взгляды на компетентностный подход были выявлены в результате анализа исследований. Н.А. Киселева и И.Ю. Мильковская считают, что благодаря компетентностному подходу участники образовательного процесса меняют отношение к участникам образовательного процесса. Они также утверждают, что этот подход может привести к глобальным позитивным изменениям, включая изменение сознания и обновление методической базы [4].

В.А. Толочек рассматривает компетентностный подход как современный коррелят традиционных методов обучения с учетом культурологии, дидактики, функциональной коммуникации и других подходов [10]. С.Л. Сиваева также отмечает, что компетентностный подход позволяет акцентировать внимание на результатах образовательной деятельности и развитии способности к действию в различных ситуациях [9].

Как подчеркивают А.К. Быков и А.В. Хуторской: “Компетентностный подход представляет собой совокупность общих принципов и технологий, включая определение целей образования, отбор содержания обучения, организацию учебного процесса и оценку результатов обучения” [3; 13].

В России компетентностный подход начал внедряться в начале нынешнего столетия. Он используется для формулирования целей, задач и содержания образовательной деятельности. Внедрение этого подхода возможно благодаря осмыслению зависимости прогресса всего общества от уровня развития каждой отдельной личности. Этот подход акцентируется на результате образовательной деятельности, когда человек может эффективно действовать и добиваться наилучших результатов в любых, даже самых сложных, ситуациях.

Компетентность и компетенция – два термина, которые часто встречаются в современном образовании. Рассмотрим, как эти термины определяются различными авторами.

А.В. Хуторской считает, что под компетентностью следует понимать «требование к образовательной подготовке специалиста», а под компетенцией – «личностное качество, которое уже имело место». Обобщив вышесказанное, можно предположить, что компетенции являются составляющей частью образовательного процесса, а результат – объединение профессиональных качеств специалиста [13].

С.С. Янтранова определяет компетентность как «качество, свойство или состояние специалиста, обеспечивающее его физическое, психическое и духовное соответствие, требованиям определенной профессии, специальности; стандартам квалификации, занимаемой должности» [16].

В.А. Толочек же рассматривает «компетентность» как способность, наличие которой позволяет эффективно выполнять конкретные действия в определенной предметной деятельности [11].

Анализ перечисленных исследований позволяет определить компетентность как владение специалистом определенной компетенцией, включая его личное отношение к ней и предмету деятельности. Кроме того, эти понятия отличаются по области их действия: «компетенция» определяет «знаю, как», а «компетентность» – «знаю, что».

Управленческая компетентность руководителя во многом зависит от эмоционального интеллекта лидера. Впервые понятие «эмоциональный интеллект» ввел в науку признанный эксперт в области эмоционального интеллекта Дэниел Гоулман. Он определяет ее как способность распознавать собственные чувства и чувства других, мотивировать себя и других, эффективно управлять чувствами, что немаловажно для формирования лидерской компетентности.

Исследователь пришел к выводу, что успех лидера в любой деятельности состоит из двух основных компонентов: во-первых – это интеллект, набор знаний, технических навыков; во-вторых, эмоциональная компетентность. При этом, по мнению исследователя, успех лидерской компетентности на 35% зависит от его интеллекта, а на 65% зависит от эмоциональной составляющей. Для руководителя образовательной организации в его лидерской компетентности разрыв между обозначенными компонентами более ощутимый: 85% успеха определяет эмоциональный компонент, и только 15% зависит от интеллекта.

Независимо от жесткости организационной структуры и степени иерархии отношений, эмоциональный интеллект играет существенную роль в повышении эффективности управления современной образовательной организацией (О.Н. Лихачева, Е.В. Тымчук, Т.В. Ильина, Ю.В. Пупкова, В.П. Зыза, А.Г. Шабанов), а, следовательно, и в дальнейшем производительность организации [5; 15]. Уровни мотивации и стрессоустойчивости в коллективе также на прямую связаны с эмоциональной компетентностью руководителя. Все работники испытывают потребность гордиться своей работой, потребность быть признан за его достижения не только коллегами, но и руководством. Если они не получают признания, их продуктивность неизбежно падает. Эмоциональный дискомфорт лидера – реальная угроза всему коллективу (В.В. Белов

М.А. Умарова, М.А. Джамалдинова), оперативности и результативности работы, ведь в этом случае рабочие не видят смысла работать «на полную мощность» [1; 12].

Положительные эмоции, атмосфера доверия и поддержки повысит стрессоустойчивость у подчиненных сотрудников. В таком случае стратегия управления руководителя образовательной организации становится более эффективной. Управленческая компетентность является определяющей в структуре профессиональной компетентности руководителя образовательной организации и может включать социально-методологические, образовательные, экономические, правовые, общекультурные, информационные и организационные компетенции.

Одним из эффективных, инновационных подходов в педагогической теории и практике является применение социально-психологических методов подготовки руководителей образовательной организации (С.С. Минакова, А.А. Николаева), формирования у них лидерской компетентности, что приводит к заметному повышению качества образовательного процесса [6].

Основные подходы и методы, используемые учеными в исследовании лидерской компетентности руководителя образовательной организации, имеют много общего с характеристиками современного лидера. Так, в некоторых исследованиях (Н.В. Павленко, С.Н. Павленко, Г.А. Подшивайлова, Е.И. Шабалина) делается вывод, что лидерская компетентность руководителя является основой эффективного управления образовательной организацией, а также потребности в постоянном совершенствовании [7; 8; 14]. В перечисленных исследованиях рассматриваются характеристики современного руководителя образовательной организации с точки зрения лидерской компетентности. «Одной из особенностей управленческой деятельности является то, что сотрудник, который начинает управленческую деятельность, в большинстве случаев, как правило, вступает в эту деятельность без специального обучения. В результате его знания в области менеджмента формируются в процессе его личного опыта. Конечно, в процессе работы в качестве специалиста формируется определенное отношение к стилю управления и его подходу, к которому относится его руководитель. Но это не дает молодому руководителю достаточной возможности эффективно организовать процесс управления командой. Особенно при назначении лидера недостаточно изучен выбор лидера и его система подготовки, способен ли будущий лидер увлечь людей за собой, то есть наличие или отсутствие лидерских способностей. Изучение этого аспекта, результата определения, назначения сотрудника на должность руководителя является одним из основных требований сегодняшнего дня с точки зрения эффективной организации управленческой деятельности» [1].

Для выявления отношения студентов магистратуры по программе «Руководитель образовательной организации» к лидерской компетентности нами было проведено анкетирование «Я – лидер». На вопрос анкеты «Какими характеристиками, по вашему мнению, должен обладать лидер в сфере образования?» были получены ответы, позволяющие систематизировать управленческие навыки руководителя образовательной организации. В эту группу качеств, необходимых современному руководителю в образовании были определены стратегические, коммуникативные, организационная, психологическая, воспитательная, предпринимательская, и политические качества.

Ряд респондентов указали качества, которые не следует относить к любой из вышеперечисленных групп. Однако количество упоминания о таких качествах незначительны и составляют менее 5%. Здесь некоторые из ответов, данных в анкете: «Способность адекватно распределять обязанности», «Умение находить правильные мотивы», «Быть требовательным и критичным по отношению к себе», «Брать на себя ответственность за команду», «Уверенность, открытость, готовность к переменам», «Поощрение и стимулирование хорошей работы» и др.

Так, по мнению большинства респондентов, руководитель – это, в первую очередь, успешный организатор. Эта точка зрения в целом соответствует классической теории управления. Вторым, наиболее часто упоминаемым, качеством является коммуникативная компетенция. Вот несколько примеров ответов участников исследования: «Умение эффективно общаться», «Коммуникабельность», «Умение эффективно доносить свои требования до подчиненных», «Открытость в общении», «Умение убеждать и влиять на людей». Анализ полученных ответов позволяет утверждать, что успех работы организации во многом зависит от способностей лидера общаться с людьми внутри и вне организации, и таким образом создавать основу для мотивации сотрудников.

Еще одна группа качеств, важность которых была отмечена подавляющим большинством участников опроса, являются стратегическими. Здесь респонденты отмечали: «Умение мыслить стратегически», «Четкое видение», «Лидерство», «Способность расставлять приоритеты», «Краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование», «стратегия организации», и др. Для современного руководителя важно быть предусмотрительным, и не только быть лидером в классическом понимании этого слова, но и быть способным определению среднесрочных и долгосрочных перспектив. Около половины участников исследования (52,5%) считают, что лидер в сфере образования должен обладать определенными качествами политика. Руководитель в сфере образования должен иметь четкое о содержании правовых и нормативных документов, о направлениях государственной политики в сфере образования, а также эффективно влиять на них.

Проведенное исследование позволило составить психологический портрет современного руководителя в образовании, с опорой на наиболее значимые профессионально важные качества, которые необходимы для формирования лидерских качеств. Такой подход не только помогает узнать о текущем состоянии лидерства в образовательной организации, но и может служить стимулом для дальнейшего развития в этой области. Дальнейшие исследования в этом направлении могут помочь повысить качество работы руководителя образовательной организации, что приведет к дальнейшему совершенствованию качества образования в целом.

Таким образом, лидерские качества руководителя образовательной организации представляют собой сложную структуру, которая определяет эффективность всего образовательного процесса. На сегодня есть требования к результатам деятельности руководителя образовательной организации, но четких требований к его личностным качествам нет. Важно понимать, что содержание, методы и формы обучения деятельность должны соответствовать требованиям, предъявляемым государством к современной системе образования.

#### **Список источников:**

1. Антонов Н.В., Бражник Е.И., Гибадуллина Ю.М. Педагогическая деятельность в современном образовательном пространстве // Вестник ТОГИРРО. 2021. № 1 (46). С. 1-192. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46302954>
2. Белов В.В. Концепция личности в акмеологии лидерства: системно-эволюционный подход // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2017. № 4. С. 43-57. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32321914>
3. Быков А.К. Компетентностно-ориентированная технология обучения будущих специалистов по социально-педагогической деятельности в вузах // ЦИТИСЭ. 2022. № 3 (33). С. 43-53. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49586346>
4. Киселева Н.А., Мильковская И.Ю. Основные подходы к формированию личности руководителя с позиции компетентностного подхода // Вестник ВИАПП. 2018. № 1. С. 209-214. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39220714>

5. Лихачева О.Н., Тымчук Е.В., Ильина Т.В. К вопросу об академическом превосходстве в современных вузовских реалиях // ЦИТИСЭ. 2021. № 4 (30). С. 16-25. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47652509>
6. Минакова С.С., Николаева А.А. Изучение управленческого потенциала директора школы // Казанский педагогический журнал. 2020. № 2 (139). С. 61-68. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43774941>
7. Павленко Н.В., Павленко С.Н. Современная парадигма понятия лидерства // Моя профессиональная карьера. 2022. Т. 1, № 37. С. 157-161. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49051826>
8. Подшивайлова Г.А. Развитие лидерской позиции педагога как условие формирования его профессионально-педагогических компетентностей // Студенческий вестник. 2020. № 46-1 (144). С. 37-38. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44515235>
9. Санникова А.И., Пестова Е.Г. Креативное лидерство как целевой ориентир образования в условиях постиндустриального общества // Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. Серия № 3. Гуманитарные и общественные науки. 2019. № 2. С. 43-51. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41754540>
10. Сиваева С.Л. Компетентностный подход в образовании // Молодой ученый. 2018. № 3 (189). С. 208-210. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32336046>
11. Толочек В.А. Компетентностный подход и ПВК-подход: возможности и ограничения // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. 2019. Т. 9, № 2. С. 123-137. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38563423>
12. Умарова М.А., Джамалдинова М.А. Понятие и сущность лидерства // Вопросы устойчивого развития общества. 2022. № 8. С. 270-276. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49215338>
13. Хуторской А.В. Модель компетентностного образования // Высшее образование сегодня. 2017. 12. С. 9-16. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30728142>
14. Шабалина Е.И. Психологический компонент управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений // Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. Серия № 3. Гуманитарные и общественные науки. 2019. № 1. С. 113-118. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37845642>
15. Шабанов А.Г. Теоретические аспекты формирования лидерских качеств молодежи во внеурочной деятельности вуза // ЦИТИСЭ. 2019. № 4 (21). С. 509-517. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41385148>
16. Янтранова С.С. Интегрированный подход в обучении как основа реализации компетентностного подхода в рамках ФГОС ОО // Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество. 2017. № 1. С. 50-53. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32822684>

## References:

1. Antonov N.V., Brazhnik E.I., Gibadullina Yu.M. Pedagogical activities in the modern educational space. *Bulletin of TOGIRRO*, 2021, no. 1 (46), pp. 1-192. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46302954>
2. Belov V.V. The concept of personality in the acmeology of leadership: a system-evolutionary approach. *Bulletin of the Leningrad State University named after A.S. Pushkin*. 2017, no. 4, pp. 43-57. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32321914>
3. Bykov A.K. Competence-oriented technology for training future specialists in social and pedagogical activities in universities. *CITISE*, 2022, no. 3 (33), pp. 43-53. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49586346>



4. Kiseleva N.A., Milkovskaya I.Yu. Basic approaches to the formation of a leader's personality from the position of a competency-based approach. *Vestnik VIEPP*, 2018, no. 1, pp. 209-214. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39220714>
5. Likhacheva O.N., Tymchuk E.V., Ilyina T.V. On the issue of academic excellence in modern university realities. *CITISE*, 2021, no. 4 (30), pp. 16-25. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47652509>
6. Minakova S.S., Nikolaeva A.A. Studying the managerial potential of the school director. *Kazan Pedagogical Journal*, 2020, no. 2 (139), pp. 61-68. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43774941>
7. Pavlenko N.V., Pavlenko S.N. Modern paradigm of the concept of leadership. *My professional career*, 2022, vol. 1, no. 37, pp. 157-161. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49051826>
8. Podshivailova G.A. Development of a teacher's leadership position as a condition for the formation of his professional and pedagogical competencies. *Student Bulletin*, 2020, no. 46-1 (144), pp. 37-38. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44515235>
9. Sannikova A.I., Pestova E.G. Creative leadership as a target for education in a post-industrial society. *Bulletin of the Perm State Humanitarian-Pedagogical University. Series. Humanities and social sciences*, 2019, no. 2, pp. 43-51. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41754540>
10. Sivaeva S.L. Competence-based approach in education. *Young scientist*, 2018, no. 3 (189), pp. 208-210. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32336046>
11. Tolochek V.A. Competence-based approach and PVK approach: opportunities and limitations. *Vestnik of Saint Petersburg University. Psychology*, 2019, vol. 9, no. 2, pp. 123-137. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38563423>
12. Umarova M.A., Dzhamaldinova M.A. The concept and essence of leadership. *Issues of sustainable development of society*, 2022, no. 8, pp. 270-276. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49215338>
13. Khutorskoy A.V. Model of competency-based education. *Higher education today*, 2017, 12, pp. 9-16. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30728142>
14. Shabalina E.I. Psychological component of management competencies of heads of educational institutions. *Bulletin of the Perm State Humanitarian-Pedagogical University. Series No. 3. Humanities and social sciences*, 2019, no. 1, pp. 113-118. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37845642>
15. Shabanov A.G. Theoretical aspects of the formation of leadership qualities of youth in extracurricular activities of the university. *CITISE*, 2019, no. 4 (21), pp. 509-517. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41385148>
16. Yantranova S.S. Integrated approach to training as the basis for the implementation of a competency-based approach within the framework of the Federal State Educational Standard for Education. *Bulletin of the Buryat State University. Education, Personality. Society*, 2017, no. 1, pp. 50-53. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32822684>

Submitted: 22 September 2023

Accepted: 22 October 2023

Published: 23 October 2023

