

Мир науки. Педагогика и психология / World of Science. Pedagogy and psychology <https://mir-nauki.com>

2024, Том 12, № 3 / 2024, Vol. 12, Iss. 3 <https://mir-nauki.com/issue-3-2024.html>

URL статьи: <https://mir-nauki.com/PDF/59PDMN324.pdf>

5.8.7. Методология и технология профессионального образования (педагогические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Игнатьева, Г. А. Экспериментальное исследование проблемы формирования стратегических компетенций педагогов-участников инновационной деятельности в условиях университета педагогического профиля / Г. А. Игнатьева, О. В. Тулупова // Мир науки. Педагогика и психология. — 2024. — Т. 12. — № 3. — URL: <https://mir-nauki.com/PDF/59PDMN324.pdf>

**For citation:**

Ignatieva G.A., Tulupova O.V. An experimental study of the problem of formation of strategic competencies of teachers participating in innovative activities in the conditions of a pedagogical university. *World of Science. Pedagogy and psychology*. 2024;12(3): 59PDMN324. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/59PDMN324.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

*Публикация подготовлена в рамках государственного задания Министерства просвещения Российской Федерации № 073-00024-24-04 от 23.05.2024 г. на выполнение научно-исследовательской работы по теме «Модель подготовки учителя физики к обучению учащихся в системе профильного и предпрофессионального инженерного образования»*

УДК 37.08

**Игнатьева Галина Александровна**

ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина»,  
Нижегород, Россия  
Профессор кафедры «Андрагогики и управления развитием»  
Доктор педагогических наук, профессор  
E-mail: [gaididakt@rambler.ru](mailto:gaididakt@rambler.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4833-9196>  
РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=812728](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=812728)

**Тулупова Оксана Владимировна**

ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина»,  
Нижегород, Россия  
Доцент кафедры «Андрагогики и управления развитием»  
Кандидат педагогических наук, доцент  
E-mail: [oksana-nnov@yandex.ru](mailto:oksana-nnov@yandex.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4190-1406>  
РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=455186](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=455186)

**Экспериментальное исследование проблемы  
формирования стратегических компетенций педагогов-  
участников инновационной деятельности в условиях  
университета педагогического профиля**

**Аннотация.** Система больших вызовов и глобальных политико-экономических и социально-культурных кризисов, с которыми сталкиваются национальные системы образования актуализирует направления исследований в области стратегического лидерства (SL). Основная цель экспериментального исследования, представленного в статье, — определить и апробировать конкретный набор стратегических компетенций (SC), которые должны быть доступны и необходимы для обеспечения научно-организационного сопровождения процессов проектирования практики инновационного образования в условиях реализации Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации.

В ходе эмпирического анализа 135 респондентов авторами выявлены проблемы и дефициты в уровнях достижения стратегической компетентности среди педагогических работников 23 образовательных организаций, участвующих в федеральной инновационной площадке «Сетевой проект подготовки наставников по развитию». Экспериментальное исследование показало, что в целом статистически значимых различий в показателях стратегических качеств респондентов не существует, а различия между ними в отношении стратегического лидерского поведения касались характеристик, приписываемых их личностным переменным.

Результаты этого исследования внесут значительный вклад в повышение качества формирования компетенций стратегического лидерства при проектировании моделей управления развитием образовательных организаций различного уровня образования. Список компетенций стратегического лидерства, выявленных в ходе данного исследования, может послужить основой для разработки программ командного и горизонтального обучения, развития стратегического лидерства с целью повышения стратегических и проектных способностей специалистов и руководителей, создания команд стратегических изменений и разработки модели управления развитием проектно-стратегического типа.

**Ключевые слова:** стратегическое лидерство; стратегические компетенции; вуз педагогического профиля; управление развитием; технология «Центр оценки»; инновации; национально ориентированное образование

## Введение

Актуальность проведенного экспериментального исследования проблем формирования стратегических компетенций педагогических работников 23 образовательных организаций, участвующих в федеральной инновационной площадке «Сетевой проект подготовки наставников по развитию» [1] на базе федерального государственного образовательного университета высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина» (Мининский университет) и разработки на его основе проекта научно-организационного сопровождения построения в регионе практики инновационного образования продиктована двумя значимыми факторами, которые встраиваются в контекст научно-образовательной повестки трансформации Мининского университета, позиционирующего себя в качестве флагмана подготовки педагогов-профессионалов новой формации и лидера изменений в региональной системе образования. Одной из высоко актуальных задач развития отечественного непрерывного педагогического образования<sup>1</sup> становится совершенствование системы подготовки и повышения профессионального мастерства педагогических работников на всей протяженности жизненного цикла профессии «педагог». Фактор технологического плана связан с необходимостью разработки методологии проектирования персонализированных треков профессионального развития педагогических работников в условиях непрерывного опережающего образования и удовлетворение их запросов в своем профессиональном росте [2].

При исследовании феномена «жизненный цикл педагогической профессии» на этапах: вход в профессию, оформление профессионального статуса, профессиональное мастерство и уход из профессии [3], на наш взгляд, недостаточно внимания уделяется ведущей проблеме — проблеме проектирования нового содержания, технологий и форм педагогической деятельности. Недостаточно исследований, изучающих, как обучается сам педагогический

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24 июня 2022 г. № 1688-р «О концепции подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года». URL: <http://government.ru/docs/all/141781/>.

работник и способен ли он стать «источником развития» для обучающихся, способен ли он создавать в команде зону стратегического развития образовательной организации и обладает ли стратегическим лидерством, проектируя практики командных изменений за счет конвергенции образовательных технологий для молодого и старшего поколений [4].

Данные обстоятельства позволили нам сформулировать проблему и определить целевые ориентиры и миссию университета как направленность на формирование и развитие новой генерации педагогических и управленческих кадров XXI века. Речь идет о построении опережающего национально-ориентированного образования как интегрирующей зоны «умного прорыва» [5].

Осуществление прорыва в высокотехнологичное полисистемное пространство общественного развития требует формирования системы научных представлений о новом качестве непосредственных участников преобразований — самообразующихся команд и профессионально-деятельностных сообществ в региональной системе образования, обладающих максимально гибкими, надпрофессиональными и точечными компетенциями [6], позволяющими им проектировать инновационные практики. Предполагается, что эти компетенции, включающие не только набор знаний, умений и навыков, но и поведенческие модели, а также личностные характеристики участников команды и, прежде всего, их устойчивое стремление к достижению заявленных целей, выполняют ключевую функцию в управлении развитием образовательной организации.

Теоретический анализ существующей литературы по стратегическому управлению и стратегическому лидерству показал, что для трансформации университета требуется наличие технологии управления развитием которая способна развернуть полный цикл профессионального развития человека и связана с тем, чтобы организовать новые формы сознания (стратегическое мышление и видение) всех участников процессов стратегирования на основе опережающего видения и целого ряда стратегических компетенций [7; 8].

Именно направленность на освоение полного цикла образовательного знания и сопровождение педагога от его профессионального становления до достижения вершин профессионального мастерства наделяет педагогический университет свойствами открытой системы, осуществляющей свою деятельность через проекты любого типа и вида на основе корпоративных горизонтальных связей и распределения ресурсов между разными научно-образовательными институтами.

Только обладая опережающим видением Будущего комплексом компетенций стратегического лидерства, университет способен создать принципиально новую инфраструктуру развития кадрового потенциала региона, характеризующуюся многообразием траекторий входа в инновационную экономику [9–11], а именно:

1. Разработка и внедрение технологий подготовки профессионалов, способных проектировать новые нормы жизнедеятельности различных сфер экономики и общества.
2. Формирование стратегических компетенций специалистов разного профиля, что позволит осуществлять организационно-управленческие изменения и добиваться высокого качества результатов деятельности.
3. Создание центров образовательного инжиниринга, в которых происходит создание принципиально новых информационных и образовательных технологий.
4. Организация деятельности технопарков, в которых на основе принципиально новой системы взаимодействия фундаментальной и прикладной науки происходит построение систем так называемого «производства мирового класса» (advanced manufacturing systems).

5. Создание центров фундаментальной, в том числе и педагогической, науки, призванной обеспечить совершение университетом онтологического прорыва и занять позицию субъекта ответственного социокультурного стратегирования в регионе.

Проведение экспериментального исследования проблемы формирования стратегических компетенций педагогических работников в условиях сетевого проекта предполагает исследование степени сформированности данных компетенций у каждого члена инновационных команд, участников федеральной инновационной площадки, типологизацию на определенные группы с определением направлений и задач дальнейшей работы, связанной с созданием команд стратегических изменений, которую осуществляет специальный центр компетенций. Центр компетенций Мининского университета, в чью сферу ответственности входит разработка и реализация кадровой политики, в данном случае выполняет функцию связывания имеющегося уровня развития стратегических компетенций педагогических работников, определяющего их способности к стратегированию с уровнем развития организационно-управленческой структуры образовательных организаций и преобладающего в ней типа управления.

Во многих зарубежных источниках по менеджменту авторами отмечается, что менеджеры высшего уровня, или ключевые лидеры, принимающие управленческие решения и определяющие организационную политику, играют значительную роль в разработке и реализации стратегии развития организации, и что для этого требуются особые знания, навыки и стили руководства [12–14]. Однако в основном исследователи сосредоточены и описании личностных качеств лидеров [15; 16], значительно меньше внимания уделяется их стратегическим компетенциям, а также методикам их диагностирования и применения для оценки уровня достижений в области стратегического лидерства, особенно в контексте высокой неопределенности, которую могут создать самоорганизующиеся команды [17; 18].

Основываясь на приведенном выше описании, целями экспериментального исследования проблем формирования стратегических компетенций педагогических работников образовательных организаций, участвующих в федеральной инновационной площадке «Сетевой проект подготовки наставников по развитию» были определены:

1. Создание списка соответствующих групп и видов компетенций, а именно наиболее важных компетенций стратегического лидерства, необходимых для эффективного проектирования инновационных практик наставничества в образовательных организациях.
2. Выявление, в какой степени эти важнейшие стратегические компетенции важны и доступны для организации горизонтального обучения и взаимодействия в рамках формирования проектных команд.
3. Апробирование технологии «Центр Оценки» Центром оценки и развития персонала университета в рамках стратегических сессий и принятие решения о разработке новых стандартов управления развитием, позволяющих внедрить новые технологии сопровождения персональных траекторий развития педагогических работников и управленческих кадров, способных осваивать современные модели целеполагания, реализовать стандарты на практике и тем самым эффективно управлять достижением целей развитие организации.

## Методы

В рамках экспериментального исследования мы определили стратегическую компетенцию как способность к разработке и реализации долгосрочных стратегий, основанных на анализе внешней и внутренней среды, учете потребностей и ожиданий заинтересованных

сторон, принятию решений, направленных на достижение целей и задач развития образовательной организации, включая становление культуры инноваций и общественной ответственности педагогических работников, а также к управлению сложными проектами и командами для достижения высоких результатов и качества образовательных продуктов [19]. Стратегически видящий человек умеет прогнозировать с учетом многих факторов и рисков, способен глобально и масштабно мыслить, оценивать различные варианты развития сценариев изменений и событий, применять продуктивные действия.

Группу показателей сформированности стратегической компетентности образуют базовые индикаторы компетенции [20] в соответствии с которыми участник экспериментального исследования: понимает цели верхнего уровня развития системы; определяет средства долгосрочного развития; учитывает вклад себя и каждого при достижении целей и задач организации; может определять разные потребности организации и действовать, исходя из этих потребностей; способен отслеживать тенденции развития и демонстрировать свое видение, связывая с действиями конкретного участника команды.

Диагностика стратегической компетенции предполагает наличие четырех уровней достижения образовательного результата [21]:

- начальный уровень, характеризуемый наличием представлений об основных понятиях стратегического мышления, умения проводить анализ внешней и внутренней среды образовательной организации и выявлять ключевые факторы, влияющие на ее развитие;
- средний уровень, определяемый по наличию способности формулировать стратегические цели и задачи и разрабатывать долгосрочные стратегии на основе анализа среды, что свидетельствует о понимании культуры инноваций и осознании общественной ответственности;
- высокий уровень, связанный со способностью управлять сложными проектами и командами для достижения высоких результатов, проявляя владение способами анализа и оценки эффективности стратегических решений, методами стратегического планирования, опираясь на прогноз изменений во внешней и внутренней среде;
- экспертный уровень, представленный способностью формировать стратегическое видение развития образовательной организации на долгосрочную перспективу, основанное на понимании технологий стратегического планирования и управления и умении принимать решения на основе анализа больших объемов информации.

В современной практике развития стратегических и управленческих компетенций наиболее точной и валидной процедурой оценки считается технология «Центр оценки», которая широко применяется во всем мире в целях отбора сотрудников для работы различных компаний, выступая в качестве основы для единого описания эффективного поведения в рамках конкретной работы, отбора кандидатов при организации командного взаимодействия и создания проектных команд. Критерии оценки позволяют снизить неоднозначность, противоречивость, субъективность оценки, повышают объективность и прогностическую функцию установленных выводов [22].

В ходе нашего экспериментального исследования с целью установления достоверности и эффективности используемой технологии «Центр оценки» сотрудники провели сравнение — сопоставление практической модели организационной диагностики «шесть ячеек» М. Вейсборда [23], опыта работы с надпрофессиональной компетенцией «Стратегическое мышление» по проекту Центра компетенций АНО «Россия — страна возможностей» [24] и адаптированной Центром оценки и развития персонала Мининского университета технологии «Центр оценки».

Были установлены основные характеристики технологии «Центр оценки» как комплексной стандартизированной системы, включающей процедуры, механизмы и методы выявления и оценки уровня развития стратегических компетенций педагогических работников, базирующихся на множественных измерениях одних и тех же параметров (компетенций) разными экспертами по единой шкале и методике. К таким характеристикам, которые обеспечивают прогностические возможности технологии были отнесены: комплексный метод, стандартизированный метод, множественность измерений, специальная подготовка наблюдателей, четкая организация процедуры.

В соответствии с этапами технологии «Центр оценки»: постановка и определение целей оценки; подготовка процедуры, которая включает подготовку программы Центра оценки, разработку организационного обеспечения ее реализации и само проведение Центра оценки; предоставление обратной связи и подведение итогов. Программа Центра оценки включает в себя проведение четырех стратегических сессий для педагогических работников в рамках программы «Эффективный регион», реализуемой при поддержке Правительства Нижегородской области. Модераторами стратегических сессий являлись специалисты объединённого проектного офиса Государственной корпорации «Росатом», обеспечивающие вовлечение руководителей и педагогов образовательных организаций — участников федеральной инновационной площадки в процесс непрерывного образования через реализацию проектов повышения эффективности функциональных процессов. Организационное обеспечение Центра Оценки включало выполнение кейсовых заданий участниками стратегических сессий: практическая работа по картированию функциональных процессов, выявление основных проблем и наработка решений по их исключению.

Для оценки стратегических компетенций была согласована модель стратегических компетенций, кластер которой был составлен из пяти блоков: когнитивная гибкость, вовлеченность, лидерство, работа в команде и ответственность, каждый из которых включает по три вида компетенций (табл. 1).

**Таблица 1**

**Кластер модели стратегической компетентности**

Кластер модели компетенций по М. Вейсборду (стратегическая компетентность)	Значение	Вид компетенций кластера Центра оценки (Мининский университет)		
		Решение проблем	Ориентация на инновации	Контроль
Системное мышление	Способен комплексно подходить к восприятию происходящих процессов и явлений, видеть взаимосвязи между ними и понимать, почему они протекают именно таким образом	Решение проблем	Ориентация на инновации	Контроль
Умение видеть варианты решений	Умеет осознанно выбирать из множества вариантов тот, который повлияет на ситуацию лучшим образом	Мотивация достижения	Креативность	Лояльность
Умение выделять приоритеты	Умеете выделять приоритеты, резервировать время, оперативно искать и систематизировать информацию, логически мыслить, сконцентрировать внимание	Уверенность	Принятие решений	Приверженность
Анализ информации	Глубоко анализирует информацию, устанавливает взаимосвязи между базой больших данных, устанавливает причинно-следственные связи	Умение слушать	Анализ информации	Обратная связь
Управленческая ответственность	Контролирует и анализирует полученные результаты; предоставляя варианты корректировки ситуации в случае неуспеха	Управление групповой динамикой	Уверенность	Нацеленность на результат

*Составлено авторами*

В ходе стратегических сессий ассессором составлено описание поведенческих индикаторов по четырем уровням каждой компетенции и результаты наблюдения заносятся в матрицу компетенций в форме таблицы, в которой по каждому участнику стратегических сессий фиксируется компетенция и уровень их достижений (табл. 2).

**Таблица 2**

**Характеристика уровней достижения компетенций**

Оценка достижения компетенций	Описание оценки компетенций
1. Низкий уровень развития компетенций (1)	Ожидаемое поведение не проявляется даже в типовых, знакомых рабочих ситуациях, участнику требуется значительная коррекция или компенсация действиями коллег
2. Зона формирующейся компетенции (2)	Значительное количество поведенческих индикаторов по компетенции соответствует требуемому уровню, однако есть ошибки и резервы для роста
3. Соответствует ожиданиям, компетенция сформирована (3)	Участник демонстрирует достаточно высокий для эффективной работы уровень развития компетенций
4. Превосходит ожидания, высокий уровень развития компетенции (4)	Участник демонстрирует образец поведения по компетенции, на него можно ориентироваться для того, чтобы понять, как нужно действовать

*Составлено авторами*

В качестве примера приведем характеристику по поведенческому индикатору такой важной составляющей стратегической компетенции как гибкость мышления, представляющая собой умение человека адаптироваться к различным условиям, творчески и критически мыслить, находить эффективные решения проблем. По каждому из диагностируемых параметров выделены четыре характеристики, две из которых являются позитивными, вовлекающими (оценка 4 и 3 балла), и две — негативными или дистанцирующими (2 и 1 балл) (табл. 3).

**Таблица 3**

**Характеристика когнитивной гибкости**

Параметр	Уровень достижения (балл)
<b>Анализ информации</b>	
Оперативно вникает в новую информацию, проводит аналогии, способен рассматривать, несколько аспектов идеи, структурирует и выделяет главное	4
Может переносить информацию из одного контекста в другой. Устанавливает причинно-следственные связи	3
Затрудняется применять новую информацию, пользуется привычными алгоритмами	2
Медленно вникает в новую информацию, предпочитает шаблонные действия	1
<b>Ориентация на инновации</b>	
Положительно воспринимает изменения, активно включается в их реализацию, применяет новые технологии и алгоритмы	4
Поддерживает нововведения, принимает совместное участие в их реализации	3
Осторожно относится к нововведениям, действует проверенным способом	2
Избегает и сопротивляется каким-либо изменениям в своей работе, настроен скептически и критически к людям, предлагающим новое	1
<b>Креативность</b>	
Вносит предложения, подает новые идеи, прилагает оригинальные и дополнительные условия работы	4
Видит новые возможности, обращает внимание на плюсы и минусы предложений, поддерживает идеи других	3
Извлекает ключевые фрагменты, упрощает информацию по аналогии и своего понимания	2
Занимает позицию пассивного созерцателя, выдает стереотипные варианты решения, перебивая ценные и конструктивные идеи	1

*Составлено авторами*

## Результаты

Мы представляем результаты экспериментального исследования стратегических компетенций респондентов в сводной диаграмме «Уровни выраженности стратегической компетенции участников стратегических сессий» (рис. 1), в которой максимальный балл составляет 4 балла по всем четырем группам показателям: стратегическое видение и мышление; умение выделять приоритеты, анализ информации и управленческая ответственность.



**Рисунок 1.** Уровни развития стратегической компетентности участников экспериментального исследования (составлено авторами)

По показателям сформированности стратегической компетентности все респонденты 135 педагогических работников разделились на две группы: примерно 44 % составила группа «вовлеченные» и 56 % «дистанцирующиеся». Названия, которыми мы поименовали выделенные нами типологические группы, происходят из сопоставления полученных поведенческих индикаторов, во-первых, с параметрами инструмента инновационного развития бизнес — компаний — матрица инноваций, используемого для определения наиболее подходящей стратегии поведения организации в условиях инновационных преобразований [25; 26], и, во-вторых, на описанные Л.С. Подымовой характеристики готовности педагогических работников к инновационной деятельности, включающие отношение к нововведениям и уровень компетентности в их осуществлении и освоении [27].

Нами установлено, что «вовлеченные» педагогические работники характеризуются преобладанием в стратегии их инновационного поведения ориентацией на внутриорганизационные связи и коммуникации, а также на партисипативные сетевые связи с внешними участниками на основе кооперационных соглашений и различных форматов самоорганизации (создание сообществ, междисциплинарных (межведомственных, межинституциональных и т. п.) инновационных и проектных лабораторий), диссеминация передового опыта, организация внутрикорпоративных акселераторов как форматов стратегирования через наставничество, горизонтальное обучение и экспертную поддержку). В личностном плане их отличает осознанное включение в разработку стратегии изменений, позитивная мотивация и устойчивое положительное отношение к нововведениям, устойчивое целеполагание, стремление к



собственному личностно-профессиональному совершенствованию через участие в стратегических сессиях, высокий уровень рефлексии в отношении собственной деятельности и творческой самостоятельности, открытость по отношению к новым идеям и инициативам других.

Группа «дистанцирующихся» участников стратегических сессий, напротив, отличается ориентацией на внешние стимулы и форматы поддержки их инновационной активности. При этом в соответствующих формах кооперации они предпочитают выполнять пассивные роли. Их характеризует преобладающе индифферентное отношение к идеям и проектам изменений при одновременном признании ценности нововведений для развития организации в целом; осознавая потребность в самосовершенствовании, они склонны копировать готовые решения, выбирая при этом те, которые предлагают модернизацию существующих алгоритмов и схем деятельности к новым условиям без выхода за пределы реализуемой системы. Чаще всего это происходит только под давлением внешней среды (изменение государственных требований, приоритетов, административное давление и т. п.).

В описываемом экспериментальном исследовании ключевым показателем, на основании которого осуществлялось включение респондента в группу «вовлеченных» или «дистанцирующихся» является уровень выраженности их стратегической компетенции. На диаграмме средний балл группы «вовлеченные» по показателю стратегическое видение и мышление, куда входят способности к решению проблемы, ориентация на инновации, контроль, мотивация, креативность и лояльность, составляет 3,08 балла, тогда как в группе «дистанцирующиеся» — 2,7 балла. По показателю умение видеть приоритеты (уверенность, принятие решений, приверженность) в группе «вовлеченные» средний балл составил — 3,16 балла, во второй группе — 2,4 балла. По показателю анализ информации (умение слушать, анализ информации и обратная связь) в первой группе составило 3,23 балла, во второй «дистанцирующиеся» — 2,81 балла. И наконец, по показателю управленческая ответственность (управление групповой динамикой, нацеленность на результат, сотрудничество) в группе «вовлеченные» средний балл 3,27, в группе «дистанцирующиеся» — 2,5 балла. Таким образом, средний балл сформированности по всем показателям стратегической компетентности в группе «вовлеченные» составил 3,26 балла, в группе «дистанцирующиеся» — 2,61 балла.

### Обсуждение

Полученные обобщенные данные, выявленные в результате экспериментального исследования проблемы формирования и развития стратегической компетентности педагогических работников образовательных организаций, участвующих в федеральной инновационной площадке Мининского университета «Сетевой проект подготовки наставников по развитию», послужили основой создания из представителей группы «вовлеченных» проектных команд изменений, работа которых строится на коллективных принципах принятия управленческих решений и командной ответственности за результат. Созданные команды изменений образуют стратегическое партнерское ядро двух масштабных проектов Мининского университета в рамках реализации программы академического лидерства «Приоритет 2030» — это «Физика через призму инклюзивного образования» и «Самореализация молодежи как основа благополучия региона».<sup>2</sup>

<sup>2</sup> [https://mininuniver.ru/attachments/article/9391/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%8F\\_2030.pdf](https://mininuniver.ru/attachments/article/9391/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%8F_2030.pdf).

Теперь следующим этапом станет формирование внутрикорпоративного акселератора по типу дополнительной профессиональной программы с менторской поддержкой. Таким образом предполагается вовлечение в процессы стратегирования педагогических работников, относящихся к группе «дистанцирующихся». Смысл акселератора состоит в том, чтобы запустить в действие стратегии развития образовательных организаций-участников консорциумов указанных стратегических проектов Мининского университета. Важно то, что при такой организации дела практически каждый участник инновационной деятельности оказывается вовлеченным в общей контекст стратегирования, будучи включенным в ту или иную команду, в зависимости от своей специализации и профессиональных интересов [28].

Проведенное экспериментальное исследование с высокой степенью убедительности подтверждает актуальность создания в региональных системах образования дифференцированной, гибкой системы персонализированных траекторий личностно-профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров с учитывающими специфику конкретных образовательных организаций механизмами кадрового отбора, стимулирования и оценивания компетенций инновационной деятельности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Сдобняков, В.В., Игнатъева, Г.А., Тулупова, О.В., Соткина, С.А., Моисеенко, А.В. Сетевой проект подготовки наставников по развитию: практико ориентированная монография / В.В. Сдобняков, Г.А. Игнатъева, О.В. Тулупова, С.А. Соткина, А.В. Моисеенко — Нижний Новгород: НГПУ имени К. Минина, 2022. — 64 с.
2. Игнатъева, Г.А., Сдобняков, В.В., Тулупова, О.В. Методология проектирования персонализированных треков повышения квалификации учителей на основе результатов диагностики сформированности профессиональных компетенций: монография / Г.А. Игнатъева, В.В. Сдобняков, О.В. Тулупова — М.: "Знание-М", 2022. — 326 с.
3. Федоров, А.А., Фильченкова, И.Ф., Седых, Е.П. Жизненный цикл педагогической профессии: основы моделирования непрерывного педагогического образования / А.А. Федоров, И.Ф. Фильченкова, Е.П. Седых // Педагогика. — 2021 — № 8(85). — С. 16–27.
4. Фёдоров, А.А., Илалтдинова, Е.Ю., Фролова, С.В. «Конвенция поколений» в новом мире образования / А.А. Фёдоров, Е.Ю. Илалтдинова, С.В. Фролова // Высшее образование в России — 2018 — № 7 — С. 28–38.
5. Бидуэлл, Дж. Это прорыв! 100 уроков бизнес-инноваций / Дж. Бидуэлл; перевод с английского [Анастасия Соломина]. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 262 с.
6. Каххаров, Ш. Надпрофессиональные компетенции и управление ими / Ш. Каххаров // Организационная психология — 2014 — Т. 4. № 4. — С. 103–120. (дата обращения 18.05.2024).
7. Громько, Ю.В. Сценарная панолия: сценарий для России: рус. путь: новая повестка дня для президента / Ю.В. Громько. — Москва: [б. и.], 2004 — 398 с.
8. Из архива Г.П. Щедровицкого. Т. 6: Процессы и структуры в мышлении: курс лекций / Г.П. Щедровицкий. — Москва: Путь, 2003. — 316 с. — URL: <https://www.koob.ru/shchedrovitsky/> (дата обращения 18.05.2024).

9. Абрамов, Р.А., Морковин, С.А., Пазухин, А.М., Ткачева, Е.А. Модернизация системы управления обучением как фактор повышения качества высшего образования / Р.А. Абрамов, С.А. Морковин, А.М. Пазухин, Е.А. Ткачева // Управление образованием: теория и практика. — 2020. — № 1(37). — С. 30–51.
10. Ключева, А.К., Томилин, О.Б., Фадеева, И.М., Томилин, О.О. Управление университетом: итоги трансформации / А.К. Ключева, О.Б. Томилин, И.М. Фадеева, О.О. Томилин // Университетское управление: практика и анализ. — 2018 — № 22(1) — С. 93–104. — DOI 10.15826/umpra.2018.01.009.
11. Воронова, Т.А., Гретченко, А.И., Кулапов, М.Н., Зуев, В.М., Калинина, И.А. Разломы российского образования / Т.А. Воронова, А.И. Гретченко, М.Н. Кулапов, В.М. Зуев, И.А. Калинина // Открытое образование — 2019 — № 3(4) — С. 4–12. — <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2019-4-4-12>.
12. Wright, P., Kroll, M., Lado, A., Elenkov, D. Influence of Relative Rewards of Top Managers on Firm Performance / P. Wright, M. Kroll, A. Lado, D. Elenkov // Strategic Organization. — 2005 — Т. 3(3) — С. 311–335.
13. Gupta, A.K. Govindarajan, V. The strategy of the business unit, management characteristics and efficiency of the business unit in the implementation of the strategy. / A.K. Gupta, V. Govindarajan // Journal of the Academy of Management. — 1984 — Т. 27(1) — С. 25–41.
14. Hambrick, D.C., Mason, P.A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. / D.C. Hambrick, P.A. Mason // Academy of Management Review. — 1984 — Т. 9(2). — С. 193–206 — doi: 10.2307/258434.
15. Адаир, Дж. Эффективное лидерство: Как развивать и применять лидер. навыки / Джон Адаир. — Москва: Эксмо, 2003 — 318 с.
16. Shah, B. Effective Leadership in Organization. / B. Shah // European Journal of Business and Management Research — 2018 — Т. 3(3). — URL: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2018.3.3.13> (дата обращения 18.05.2024).
17. Hoda, R., Noble, J., Marshall, St. Organizing self-organizing teams / R. Hoda, J. Noble, St. Marshall // Proceedings of the 32nd ACM/IEEE International Conference on Software Engineering — 2010 — Vol. May — P. 285–294. — URL: <https://doi.org/10.1145/1806799.1806843> (дата обращения 18.05.2024).
18. Schoemaker, P., Krupp, S., Howland, S. Strategic Leadership: The Essential Skills. / P. Schoemaker, S. Krupp, S. Howland // Harvard Business Review — 2013. — Т. 1-5. — URL: <https://hbr.org/2013/01/strategic-leadership-the-essential-skills> (дата обращения 18.05.2024).
19. Grant, R.M., Baden-Fuller Ch. How to Develop Strategic Management Competency: Reconsidering the Learning Goals and Knowledge Requirements of the Core Strategy Course / R.M. Grant, Ch. Baden-Fuller // Academy of Management Learning & Education. — 2017 — Т. 17(3). — URL: <https://doi.org/10.5465/amle> (дата обращения 18.05.2024).
20. Mistarihi, A. Strategic Leadership Competencies: Evidence from the State of Qatar / A. Mistarihi // Journal of Human Resource and Sustainability Studies — 2021 — Т. 9(1) — 57–81. — DOI: 10.4236/jhrss.2021.91005.
21. Goldman, E., Scott, A.R. Competency models for assessing strategic thinking / E. Goldman, A.R. Scott // Journal of Strategy and Management. — 2016 — Т. 9(3) — С. 258–280.

22. Баллантайн, И. Центры оценки и развития: Пер. с англ. / И. Баллантайн, Н. Пова. — Москва: НИРО, 2003. — 191 с.
23. Weisbord, M.R. Organizational diagnosis: a workbook of theory and practice / M.R. Weisbord — Addison-Wesley Pub. Co, 1978. — URL: [https://openlibrary.org/books/OL4572511M/Organizational\\_diagnosis](https://openlibrary.org/books/OL4572511M/Organizational_diagnosis).
24. Степашкина, Е.А., Суходоев, А.К., Гужеля, Д.Ю. Исследование профиля надпрофессиональных компетенций, востребованных ведущими работодателями при приёме на работу студентов и выпускников университетов и молодых специалистов / Е.А. Степашкина, А.К. Суходоев, Д.Ю. Гужеля — М.: НИУ ВШЭ, 2022. — 32 с. — URL: <https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/575367055.pdf> (дата обращения 18.05.2024).
25. Robertson, D. The Innovation Matrix: Nano Tools for leaders / D. Robertson — 2013. — URL: <https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/03/1402-The-Innovation-Matrix.pdf> (дата обращения 18.05.2024).
26. Trần D.H. The Innovation Matrix — A tool to define the Innovation Strategy that best fits your company / D.H. Trần — 2017. — URL: <https://cvdvn.net/2017/08/03/the-innovation-matrix-a-tool-to-define-the-innovation-strategy-that-best-fits-your-company/> (дата обращения 18.05.2024).
27. Подымова, Л.С., Долинская Л.А. Самоутверждение педагогов в инновационной деятельности: монография / Л.С. Подымова, Л.А. Долинская — Москва: МПГУ, 2014. — 207 с.
28. Donald, C.H., Phyllis, A.M. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers / C.H. Donald, A. M. Phyllis // The Academy of Management Review. — 1984 — Т. 9(2) — С. 193–206.

**Ignatieva Galina Aleksandrovna**

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russia  
E-mail: [gaididakt@rambler.ru](mailto:gaididakt@rambler.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4833-9196>  
RSCI: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=812728](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=812728)

**Tulupova Oksana Vladimirovna**

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russia  
E-mail: [oksana-nnov@yandex.ru](mailto:oksana-nnov@yandex.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4190-1406>  
RSCI: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=455186](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=455186)

## **An experimental study of the problem of formation of strategic competencies of teachers participating in innovative activities in the conditions of a pedagogical university**

**Abstract.** The system of major challenges and global political, economic, and socio-cultural crises faced by national education systems actualizes research areas in the field of strategic leadership (SL). The main purpose of the experimental study presented in the article is to identify and test a specific set of strategic competencies (SS) that should be available and necessary to provide scientific and organizational support for the design processes of innovative education practices in the context of the implementation of the Strategy of Scientific and Technological Development of the Russian Federation.

In the course of an empirical analysis of 135 respondents, the authors identified problems and deficits in the levels of achievement of strategic competence among teaching staff of 23 educational organizations participating in the federal innovation platform «Network Project for the training of development mentors». The experimental study showed that, in general, there are no statistically significant differences in the indicators of the respondents' strategic qualities, and the differences between them in relation to strategic leadership behavior concerned the characteristics attributed to their personal variables.

The results of this study will make a significant contribution to improving the quality of the formation of strategic leadership competencies in the design of management models for the development of educational organizations of various levels of education. The list of strategic leadership competencies identified in the course of this study can serve as a basis for the development of team and horizontal training programs, the development of strategic leadership in order to increase the strategic and design abilities of specialists and managers, the creation of strategic change teams and the development of a project-strategic type development management model.

**Keywords:** strategic leadership; strategic competencies; university of pedagogical profile; development management; technology «Assessment Center»; innovation; nationally oriented education