

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

2025, Том 13, № 1 / 2025, Vol. 13, Iss. 1 <https://mir-nauki.com/issue-1-2025.html>

URL статьи: <https://mir-nauki.com/PDF/91PDMN125.pdf>

5.8.7. Методология и технология профессионального образования (педагогические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Головко, А. А. Мыслить стратегически: к вопросу о подготовке руководителей образовательных организаций / А. А. Головко // Мир науки. Педагогика и психология. — 2025. — Т. 13. — № 1. — URL:

<https://mir-nauki.com/PDF/91PDMN125.pdf>.

**For citation:**

Golovko A.A. Thinking strategically: on the issue of training heads of educational organizations. *World of Science.*

*Pedagogy and psychology.* 2025;13(1): 91PDMN125. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/91PDMN125.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 37.08

**Головко Анжела Анатольевна**

Администрация города Иркутска, Иркутск, Россия

Начальник Департамента образования комитета по социальной политике и культуре

E-mail: [angelagolovko83@rambler.ru](mailto:angelagolovko83@rambler.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0942-5636>

## Мыслить стратегически: к вопросу о подготовке руководителей образовательных организаций

**Аннотация.** Быстрая динамика развития российского образования создает множество проблемных аспектов, требующих внимания со стороны органов управления образованием и педагогического сообщества. Одной из таких проблем остается вопрос ключевых компетенций руководителя образовательной организации. Уже много лет ведется спор о том, какими качествами должен обладать данный руководитель, должен ли он быть «старшим учителем» или же может быть назначен из числа специально подготовленных менеджеров. Споры сводятся к наличию специфических черт образовательной организации, которые должны учитываться при организации процесса управления ей. Именно поэтому в научной литературе все чаще поднимается столь важный вопрос о компетенциях руководителей образовательных учреждений. Статья посвящена проблеме подготовки руководителей образовательных организаций в начале их управленческого пути. Данный аспект является ключевым для формирования имиджа учреждения. Автором отмечено, что одной из ключевых компетенций современного руководителя является стратегическое мышление. В разрезе модернизации образовательного процесса для современной образовательной организации необходима разработка стратегии развития, а, следовательно, ей требуется новый тип управления. Автором проведен анализ имеющихся методик подготовки управленцев к работе в сфере образования, отмечены их недостатки. В статье даны общие представления о процессе обучения начинающих руководителей. Обоснована необходимость организации школы стратегического мышления в муниципалитете для решения указанных проблем и повышения качества образования.

**Ключевые слова:** стратегическое мышление; руководитель образовательной организации; начинающий руководитель; стратегия развития; подготовка руководителей; обучение руководителей; стратегическое управление

## Введение

Образование стремительно меняется под воздействием процесса внедрения новых технологий, развития информационной среды, новых подходов к обучению, политического, социально-экономического курса государства. Управлять образовательным учреждением становится все сложнее, нужно учитывать множество факторов: бюджет, кадры, учеников, родителей, государственную политику. Конечно же, наибольшее количество проблем в данной сфере возникает у начинающих руководителей.

Основные требования к претендентам на должность руководителя образовательной организации определены Приказом Минтруда России от 19.04.2021 г. № 250н, утвердившим профессиональный стандарт 01.011 «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», согласно которому руководитель должен осуществлять:

- планирование результатов реализации образовательных программ;
- анализировать опыт развития организаций, тенденции развития образования в РФ и в мире, федеральные, региональные и местные инициативы, приоритеты экономического и социального развития;
- формировать миссию и стратегию организации.<sup>1</sup>

Данные положения свидетельствуют о том, что руководитель образовательной организации (далее — ОО) должен обладать особым видом мышления — стратегическим, которое позволит ему не просто вести повседневную деятельность управленца, но и быть инициативным лидером, реагировать на вызовы, создавать новые возможности и адаптироваться к быстро меняющейся реальности. Без стратегии, ориентированной на будущее, невозможно добиться устойчивого развития и достижения долгосрочных целей организации. Именно поэтому важно обозначить развитое стратегическое мышление одним из важнейших компонентов, входящих в комплекс требований, предъявляемых к компетенциям управленца в сфере образования.

Начинающие руководители часто испытывают дефицит опыта и знаний в стратегическом управлении. Молодые лидеры, как правило, полны энтузиазма и стремятся внести изменения, но нуждаются в обучении и развитии навыков стратегического мышления. Стратегическое мышление способствует формированию у начинающих руководителей аналитических способностей, креативности, лидерских качеств, необходимых для успешного управления.

## Основная часть

Говоря о личности руководителя учреждения, невольно возникает вопрос о том, что вкладывается в данное понятие. Интересной представляется точка зрения С.П. Деминой и Е.Е. Карась. Авторы отмечают, что под личностью руководителя понимается совокупность качеств и свойств, необходимых для успешной деятельности. Среди наиболее значимых качеств руководители исследователи отмечают:

- организаторские способности;

---

<sup>1</sup> Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)" (Зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 № 64848) // СПС «Консультант Плюс».

- умение ставить цель и идти к ней, выбирая наиболее оптимальные пути решения поставленных задач;
- развитые коммуникативные навыки, необходимые для взаимодействия с коллективом, общественностью, вышестоящими органами;
- эмпатия и вежливое отношение к окружающим [1].

Под самим процессом руководства организацией авторы понимают не просто процесс организации определенных решений, а процесс мотивации людей к деятельности, направленной для достижения цели [2; 3]. Такой подход кажется нам достаточно продуктивным и интересным с позиции стратегического мышления руководителя, ведь от работы коллектива зависит многое, что наиболее точно отражается на примере именно образовательных организаций, деятельность которых направлена на воспитание и образование личности, занимающей в будущем свое место в социуме, вносящей вклад в развитие общества, страны, региона, семьи.

Современная система образования возлагает на руководителя ОО функции «провидца», что предполагает не простое управление учреждением и организацию его работы в штатном режиме, а дальновидность принимаемых решений. Инновационные проекты, реализуемые на местах, выбор путей повышения качества образования и воспитания, взаимодействия с педагогической, родительской общественностью, быстрая динамика развития образовательной системы, постоянная необходимость адаптации к резким изменениям — все это действительно создает для руководителя необходимость мыслить стратегически, наперед, уметь не только делать первичный выбор, но и принимать промежуточные решения для коррекции выбранного курса развития.

Остается открытым вопрос о том, как развиваются ведущие качества и компетенции руководителя: рождается ли человек с этими качествами или же их можно получить в процессе обучения. В этой связи все больше исследователей склоняются ко второй позиции. Мы также считаем, что личностные качества руководителя и его профессиональные компетенции могут быть развиты за счет постоянного процесса познания нового, прохождения обучения в течение всей жизни, получения новых знаний, отработки умений и навыков, необходимых для организации успешного управленческого процесса.

В настоящее время обучение руководителей — одно из образовательных направлений в высшей школе и дополнительном профессиональном образовании. Однако если высшая школа в основном готовит руководителей общего профиля без учета отраслевой специфики, то в дополнительном образовании есть возможность сделать упор на особенности управления в конкретной сфере. Отметим, что в последние годы в университетах все же стали появляться программы по отдельным управленческим направлениям в рамках реализации такой ступени высшего образования как магистратура. Появились направления обучения «Менеджмент в образовании», «Менеджмент в сельском хозяйстве», «Энергетический менеджмент» и т. д. Данные программы направлены на обучение специалистов в ведущих отраслях экономики и должны обеспечить выход из стен учебного заведения профессионального управленца, имеющего все навыки и развитые компетенции, необходимые для дальнейшей управленческой работы.

В образовательной сфере для отбора кандидатов на должность руководителя ОО применяются различные оценочные средства. В качестве примера можно обозначить систему подготовки и отбора кадрового резерва для ОО города Иркутска. В 2023–2024 гг. на базе Муниципального казенного учреждения «Информационно-методический центр развития образования» (далее — МКУ «ИМЦРО») был проведен отбор кандидатов на вакантные должности директоров школ и заведующих детскими садами. В качестве главного средства отбора кандидатов были использованы тестирование, кейс-стади и организована защита

проектов стратегического развития организации. Нами был проведен анализ используемых методик, а также проанализированы результаты защиты проектов и содержание самих разработанных участниками программ.

В первую очередь, стоит отметить особенности имеющегося входного тестирования. Перечень предложенных вопросов для кандидатов можно поделить на несколько блоков, что позволит более эффективно оценить, какие компетенции проверялись преподавателями на этапе вхождения будущих потенциальных руководителей в процесс обучения.

Анализ тестирования показал, что предложенные задания проверяли следующие знания будущих руководителей ОО (табл. 1). Общее количество вопросов в тестировании — 30.

**Таблица 1**

**Анализ вопросов входного тестирования для кандидатов на должность руководителей ОО**

Знания	Количество и процент вопросов в тестировании	Проверяемые трудовые функции (в соответствии с профстандартом 01.011)
Приоритетные направления развития образовательной системы РФ	3 задания / 10 %	Знания о тенденциях развития образования в Российской Федерации и мировом образовательном пространстве, приоритетных направлений государственной политики в сфере образования
Нормативно-правовые акты, регулирующие образовательную и воспитательную деятельность ОО	9 заданий / 30 %	Знание законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативные правовые акты муниципального района / городского округа в сфере общего образования
Нормативно-правовые акты, регулирующие защиту прав детей	2 задания / 6,7 %	Умение обеспечивать защиту прав и свобод обучающихся и работников общеобразовательной организации
Законодательство, регулирующее деятельность ОО и органов управления образованием	16 заданий / 53,3 %	Знание законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативные правовые акты муниципального района / городского округа в сфере общего образования

*Составлено автором на основе анализа тестирования кадрового резерва для ОО города Иркутска*

Как видно из представленной таблицы, из всего перечня трудовых функций, необходимых знаний и умений, определенных в профстандарте 01.011 «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», упор сделан лишь на знание законодательной базы деятельности руководителя ОО.

Фактически не оцениваются личностные и профессиональные качества, которые бы касались умения мыслить стратегически, планировать свою работу, корректировать ее, ставить цели и достигать их выбранными методами. На наш взгляд, в подобных программах и тестированиях упущен важнейший компонент, который мог бы изначально свидетельствовать о том, готов ли кандидат к выполнению функций руководителя ОО, — оценка стратегического мышления.

Анализ кейсов, используемых в рамках того же обучения, раскрывает еще один компонент, на который обращено внимание будущих руководителей — действия в нестандартной или экстренной ситуации. В данном случае можно привести две ситуации, которые используются в кейсах:

- распространение в сети фотографий обучающихся без согласия родителей третьими лицами;
- конфликты между обучающимися и только поступившими в учреждение учениками.

В рамках образовательной организации подобные вопросы чаще всего не доходят до руководителя и решаются в пределах классов, если речь идет о школе, при поддержке и под контролем классного руководителя. Поэтому выбор подобных ситуаций для кейс-стади также кажется сомнительным. Требуется переосмысление подхода к выбору оценочных материалов с учетом реалий современной системы образования.

Итоговым оценочным средством курса подготовки будущих руководителей ОО выбрана защита управленческих проектов. Нами также проведен анализ данных проектов, который показал наличие следующих тенденций:

- Чаще всего кандидаты обращаются к планированию следующих проблем в организации: предотвращение профессионального выгорания педагогов, создание имиджа ОО, взаимодействие с семьями обучающихся, профессиональный рост педагога, инновационное развитие учреждения.
- Наиболее популярным направлением для развития образовательной организации кандидаты видят экологическое направление. Предполагаем, что именно вокруг него в дальнейшем была бы построена стратегия образовательной организации. В рамках этого направления решается одна из задач современного образования — развитие экологической культуры обучающегося.

Итоговая защита проекта действительно может позволить оценить стратегическое мышление кандидата в руководители ОО. В целом, отметим, что подобные курсы подготовки будущих управленцев нуждаются в доработке и переосмыслении с учетом современных запросов общества и реалий развития образовательной системы.

Вызовы современной системы образования делают руководителя образовательной организации ключевой фигурой, от которой зависит успешность происходящих изменений. Говоря об эффективности руководителя ОО, в частности школы, И.В. Каданцева отмечает, что:

- эффективным является творческий руководитель, находящий нестандартные пути решения проблем, поддерживающий инновационные изменения, развивающий новые технологии;
- руководитель постоянно развивается, работает над собой, осуществляет коррекцию своих решений и тем самым пополняет собственные навыки и профессиональные компетенции;
- руководитель ОО — стратег, который вид свою организацию на несколько лет вперед, учитывает все возможные риски и факторы развития ОО, стремится к перспективному развитию собственного учреждения;
- управленец в образовательной среде должен вдохновлять коллектив на дальнейшее развитие, от чего и зависит успешность организации в будущем [4].

Как видим, выбранный автором перечень компетенций напрямую связан со стратегичностью, что еще раз показывает важность стратегического мышления среди общих компетенций руководителя ОО.

Е.М. Крюкова отмечает, что руководитель образовательной организации — это профессиональный партнер по отношению к коллективу, который сопровождает все изменения и стимулирует креативность мышления, действуя с позиции коучинга. Автор отмечает, что руководитель не только должен уметь сам ставить цели и достигать их, но и должен научить этому коллектив. Из личного опыта руководства гимназией, Е.М. Крюкова отмечает, что чаще всего директор сталкивается с проблемой отсутствия мотивации педагогов к новой деятельности [5]. Часто меняющиеся задачи в сфере образования, выполнения муниципального

задания приводят к потере педагогами уверенности в правильном выборе основ своей деятельности. И здесь директору важно направить своих подчиненных, мотивировать их к работе, включить их в инновационную среду, что также требует немало усилий и принятия стратегических решений. Выбор метода стимулирования должен быть основан на анализе ожидаемых результатов, прогнозирование которых полностью зависит от умения руководителя ОО мыслить стратегически [6].

Поднимая вопрос о том, какие компетенции должны стать ключевыми в работе руководителя ОО, обратимся к вторичному анализу социологических данных, представленных А.В. Морозовым.

Автор, изучив профессиональный стандарт руководителя ОО, провел социологическое исследование, с целью выяснения отношения управляющих кадров к должности руководителя, его полномочиям и функциям. В онлайн-анкетировании участвовало 200 директоров школ, заместителей из г. Москвы, Московской, Самарской и Ярославской областей [7].

Одним из главных вопросов, который был поднят в анкетировании, стал вопрос о наличии педагогического опыта у руководителя ОО. Отвечая на него, респонденты размышляли, может ли, например, стать директором школы, человек, который никогда в школе не работал, но при этом управлял другой организацией. 87 % участников вопроса пришли к выводу о том, что руководитель ОО должен иметь педагогический опыт, в то время как 7 % считают, что достаточно управленческого опыта в образовательной сфере. Лишь 1 % соглашаются с тем, что любой управленец может вступить в должность руководителя ОО [7].

Здесь нельзя не согласиться с результатами опроса, поскольку система управления образовательной организацией отличается от других подобных систем. Специфика учреждений создает необходимость наличия у руководителя навыков, которые нужны для понимания всех происходящих внутри организации процессов.

Современная система образования тесно связана с инновациями, сетевыми формами реализации программ, развивается дистанционное обучение, предъявляются требования к структуре ключевых документов в образовательной среде. Не имея представлений о процессе обучения и воспитания, достаточно сложно включиться в данный процесс на этапе руководства ОО. Прежде чем управлять учреждением, нужно понимать, как оно работает, для чего и какие средства являются ключевыми для его работы [18; 20].

Вторым важным вопросом, на который отвечали респонденты, стало расставление приоритетов в трудовых функциях руководителя ОО. Напомним, что к основным трудовым функциям по профстандарту руководителя ОО относятся:

- руководство образовательной деятельностью учреждения;
- руководство развитием;
- управление ресурсами ОО;
- взаимодействие организации с управляющими органами и органами власти<sup>2</sup>.

Исходя из данного обозначения трудовых функций, респонденты распределили эти функции от наиболее к наименее важным. Результаты представлены в таблице.

---

<sup>2</sup> Приказ Минтруда России от 19.04.2021 N 250н "Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 № 64848) // СПС «Консультант Плюс».

Таблица 2

**Выявление приоритетности функций руководителя ОО**

Функция	Приоритет, где 1 — наиболее значимо, 4 — менее значимо	
	Респонденты, для которых важно наличие управленческого опыта	Респонденты, для которых важно наличие педагогического опыта
Руководство образовательной деятельностью	1	4
Руководство развитием	2	3
Управление ресурсами	3	2
Взаимодействие организации с управляющими органами и органами власти	4	1

Источник [7, с. 205]

Как видим, А.В. Морозова обнаружил диаметрально противоположное отношение к трудовым функциям руководителя у двух представленных категорий управленцев. Те, кто ставит приоритетным наличие управленческого опыта у руководителя ОО, как раз отмечают, что важнее взаимодействовать с вышестоящими органами, т. е. ставят на первое место тесный контакт с органами управления образованием и ресурсное обеспечение. В итоге, они смотрят на образовательную организацию также, как и на любое другое учреждение, в частности коммерческое, что не является правильным, ведь специфика ОО далека от специфики бизнеса, производства, даже сферы услуг. Здесь имеет место сочетание традиций и инноваций, а также полноценная ответственность не только за качество предоставляемых услуг, но и за будущее государства, поскольку обучение и воспитание подрастающего поколения — это вклад в будущее страны, в сохранение ее традиционных ценностей, устоев, поддержка государственных приоритетов развития. Именно поэтому на первое место здесь должны выходить такие функции как руководство образовательной деятельностью и руководство развитием ОО, что напрямую связано со стратегическим мышлением руководителя.

Нельзя не отметить, что одной из ключевых составляющих компетенций руководителя современной образовательной организации является именно способность к стратегическому мышлению. Нередко даже руководитель, имеющий многолетний опыт может столкнуться с проблемами в сфере управления учреждением. Опытные директора школ, заведующие детских садов порой имеют чаще проблемы с коллективом и родителями, поскольку смотрят на проблему с позиции многолетней приверженности определенного пути ее решения. Начинающие руководители намного чаще сталкиваются с управленческими проблемами в ОО, но при этом стараются не строить свою работу на стереотипном мышлении, поскольку не имеют опыта решения создавшихся ситуаций. Однако статистика показывает, что более 60 % начинающих руководителей ОО проблематично решают вопросы, связанные с коллективом. Более 50 % директоров утомляются от постоянной работы с огромным количеством документов, около 30 % — имеют трудности при работе с родителями. К этим проблемам можно добавить отсутствие практики делегирования полномочий, которое приводит к быстрому выгоранию. Сопровождающая управленцев усталость, постоянный стресс, напряжение негативно влияют на работу всего коллектива и учреждения в целом. Молодые руководители начинают сомневаться в собственных возможностях и нередко задумываются о сложении своих полномочий, что является последствием недостаточного развития стратегического мышления начинающего руководителя ОО.

Тесная связь стратегического мышления и эмоционального интеллекта личности подчеркнута в исследованиях Т.В. Целютиной, Ж.Н. Авиловой. Стратегическое мышление они определяют, как способность понимать собственные и чужие эмоции. Поскольку коллектив образовательной организации чаще всего составляет значительное количество человек,

управление таким коллективом должно строиться на балансе интересов руководства и персонала. К этому объему добавляется работа с родительской общественностью, что возлагает на руководителя ОО обязанность по решению конфликтов, которые в ОО далеко не редкость. Именно наличие стратегического мышления может содействовать созданию благоприятной системы взаимодействия всех субъектов образовательного процесса [8].

Н.В. Волох определяет стратегическое мышление как готовность к изменениям в условиях неопределенности положения учреждения [9]. Применительно к сфере образования, подобное определение имеет место быть, поскольку темпы развития данной сферы очень высоки, а динамика изменений порой требует пересмотра многих качественных и количественных показателей работы учреждения.

В этой связи, стратегическое мышление руководителя ОО можно определить, как способность видеть долгосрочные цели и разрабатывать планы действий для их достижения. В образовательной организации к нему можно отнести способность анализировать текущую ситуацию, прогнозировать возможные изменения в образовательной среде и разрабатывать стратегии, планы, проекты для успешного осуществления работы учреждения в настоящее и будущее время [10–12].

Как указывают Е.А. Иванова, М.П. Глызина стратегическое мышление для руководителя необходимо для того, чтобы вовремя мобилизовать все имеющиеся ресурсы учреждения для решения поставленных задач, преодоления кризисных моментов. Однако авторы отмечают, что общей схематизации процесса активизации стратегического мышления не существует, поскольку конкретные правила и шаблоны в данной области невозможно выработать — очень многое зависит от психических, профессиональных, творческих характеристик каждой конкретной личности [13].

Возможности адаптации в быстром темпе развития современного образования гораздо выше у того руководителя ОО, который обладает стратегическим мышлением. Готовность к инновациям, кризисам, новым вызовам — характеристика такого руководителя. Он может дать оценку эффективности своей работы, работы коллектива, выявить причины отклонения от муниципального задания, рассчитать риски и предвидеть угрозы. Именно от этого зависит развитие и рост ОО [14; 15].

По нашему мнению, начинающий руководитель ОО — это должностное лицо образовательной организации, ответственное за управление и стратегическое развитие учреждения, вступивший в должность не более двух лет назад. Зачастую приходящий в ОО новый руководитель имеет множество идей, готов воплощать их в жизнь, с первого рабочего дня начинает внедрять задумки и новшества в учреждении, однако он не учитывает, что до него в данной организации уже были сложены традиции, есть сформированный коллектив, который не всегда готов к глобальной «революции». Именно на этом этапе начинающий руководитель уже должен подключить свое стратегическое мышление, распланировав процесс нововведений, подготовив почву под их осуществление и сделав так, чтобы коллектив не просто их принял, но и поддержал.

Это далеко не единственный пример того, когда начинающему руководителю приходится стратегическое мышление. Улучшение качества образования, решение проблемы мотивации кадров к участию в мероприятиях, укрепление репутации ОО — лишь малый круг направлений, который могут быть решены разработкой грамотной стратегии [16; 17].

### Заключение

Приведенный выше анализ проблемы делает актуальным поиск новых путей подготовки управленческих кадров для образовательных организаций. Одним из решений проблемы может стать открытие школы стратегического мышления в муниципалитете, в рамках которой должна

осуществляться работа по подготовке руководителей ОО и совершенствованию компетенций лиц, уже возглавляющих образовательные учреждения.

Развитие образовательного учреждения не представляется возможным без формирования базовой для современного руководителя компетенции — стратегического мышления. Поскольку общество всегда представляется динамичной системой, а сфера образования подвержена постоянной модернизации, личностные характеристики руководителя ОО нуждаются в постоянном пересмотре. Информационное пространство современного мира требует от руководителей быстрой реакции, регулярной адаптации к новым условиям, что несомненно должно быть учтено при подготовке управленческих кадров для системы образования. Именно активизация стратегического мышления должна лежать в основе такой подготовки. Отсюда актуальным становится поиск новых форм работы с начинающими руководителями ОО.

Подводя итог, отметим, что стратегическое мышление — не врожденное качество личности. Это приобретаемый профессиональный навык, который можно развить и активизировать у каждого индивида, готового к обучению. Начинающие руководители образовательных организаций — контингент, который нуждается в особом внимании со стороны органов управления образованием. Именно помощь в освоении навыков стратегического мышления станет плацдармом для создания ситуации успеха, как самого руководителя, так и организации в целом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Демина, С.П. Личность руководителя в управлении / С.П. Демина, Е.Е. Карась // WORLD OF SCIENCE 2023: сборник статей III Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 05 апреля 2023 года. — Пенза: Наука и Просвещение, 2023. — С. 25–29. EDN: VMLZEN.
2. Гордашникова, О.Ю. Траектории профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций / О.Ю. Гордашникова // Научно-педагогическое обозрение. — 2022. — № 5(45). — С. 128–135. DOI: 10.23951/2307-6127-2022-5-128-135. EDN: НХОХЗГ.
3. Даньшина, Е.А. Факторы формирования и развития профессиональной компетенции руководителя образовательной организации в современных условиях / Е.А. Даньшина // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. — 2018. — № 2(48). — С. 6–21. EDN: YXSCSD.
4. Каданцева, И.В. Роль директора в управлении современной школой / И.В. Каданцева // Форум. — 2018. — № 2(14). — С. 8–11. EDN: YQOGJN.
5. Крюкова, Е.М. Роль директора школы в развитии современного педагога / Е.М. Крюкова // Современный учитель — взгляд в будущее: Сборник научных статей Международного научно-образовательного форума. В 3-х частях, Екатеринбург, 17–18 ноября 2022 года. Том Часть 3. — Екатеринбург: [б.и.], 2022. — С. 167–180. DOI: 10.26170/ST2022t1-236. EDN: YXDFNT.
6. Илларионова, О.П. Формула успеха современного директора школы / О.П. Илларионова // Народное образование. — 2023. — № 8(1503). — С. 168–171. EDN: WMIZGS.

7. Морозов, А.В. Профессиональный стандарт директора школы как индикатор управленческой компетентности / А.В. Морозов // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. — 2019. — Т. 8, № 3. — С. 204–212. DOI: 10.18500/2304-9790-2019-8-3-203-209. EDN: AMEXKH.
8. Целютина, Т.В. Эмоциональный интеллект и стратегическое мышление руководителя: управление в условиях имплементации возможностей экономики / Т.В. Целютина, Ж.Н. Авилова // Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях: Сборник материалов XII Международной научно-практической конференции. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2020. — С. 155–167. EDN: VHDPBP.
9. Волох, Н.В. Стратегичность мышления: менеджеру в личную копилку достоинств, кадровой службе — на заметку / Н.В. Волох // Проблемы управления. — 2023. — № 4(9). — С. 27–32.
10. Юшаева, Р.С.Э. Совершенствование менеджмента развития образовательной организации / Р.С.Э. Юшаева // Экономика и предпринимательство. — 2021. — № 10(135). — С. 1438–1442. DOI: 10.34925/EIP.2021.135.10.278. EDN: RKHCXX.
11. Юшаева, Р.С. Современные модели управления образовательной организацией / Р.С. Юшаева // Гуманитарные и естественно-научные исследования: основные дискуссии: Материалы XXVIII Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х частях, Ростов-на-Дону, 15 февраля 2021 года. Том Часть 1. — Ростов-на-Дону: Южный университет (ИУБиП), 2021. — С. 322–325. EDN: JBWWME.
12. Ягунова, Н.А. Стратегическое мышление как основа стратегического процесса / Н.А. Ягунова // Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций: сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Пенза, 19–20 ноября 2015 года. — Пенза: Пензенская государственная сельскохозяйственная академия, 2014. — С. 189–196. EDN: TSUCVT.
13. Иванова, Е.А. Сущность и особенности стратегического управления в организации / Е.А. Иванова, М.П. Глызина // Многовекторное управление социально-экономическими системами: теория и практика. — Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. — С. 91–96. EDN: ORSAMM.
14. Янгирова, В.М. Управление персоналом образовательной организации / В.М. Янгирова // Вестник Башкирского государственного педагогического университета имени М. Акмуллы. — 2023. — Т. 3, № S1(68). — С. 236–239. EDN: GJRPXQ.
15. Ломановская, Е.С. Структура профессиональной компетентности современного руководителя / Е.С. Ломановская // Мир детства и образование: Сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции, Магнитогорск, 26–27 апреля 2023 года. — Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет имени Г.И. Носова, 2023. — С. 108–109. EDN: DUGTUR.
16. Чомонова, Р.А. Стратегический менеджмент в образовании / Р.А. Чомонова // Известия ВУЗов Кыргызстана. — 2016. — № 5. — С. 133–134. EDN: WAXJH.
17. Шацкая, И.В. Стратегическое мышление как ключевая компетенция финансового аналитика / И.В. Шацкая // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. — 2023. — Т. 22, № 3. — С. 136–142. DOI: 10.24182/2073-6258-2023-22-3-136-142. EDN: EPRXGD.

18. Шляхтина, Н.В. Разработка модели независимой оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций / Н.В. Шляхтина // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. — 2022. — № 3(52). — С. 103–113. EDN: XQHWWC.
19. Шнайдер, А.А. Школа будущего директора школы / А.А. Шнайдер // Педагогическое образование: вызовы XXI века: Материалы XIV Международной научно-практической конференции, посвященной памяти выдающегося ученого — педагога, академика В.А. Слостёнина, Горно-Алтайск, 21–22 сентября 2023 года. — Ярославль: Международная академия наук педагогического образования, 2023. — С. 721–726. EDN: YHPFOQ.
20. Шобонов, Н.А. Директор школы как командный лидер / Н.А. Шобонов // Актуальные вопросы современной науки и образования: Сборник научных статей по материалам XXI международной научно-практической конференции, Киров, 17–20 мая 2022 года. — Киров: Московский финансово-юридический университет МФЮА, 2022. — С. 692–698. EDN: NGCIVG.

**Golovko Angela Anatolyevna**

Irkutsk City Administration, Irkutsk, Russia

E-mail: [angelagolovko83@rambler.ru](mailto:angelagolovko83@rambler.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0942-5636>

## Thinking strategically: on the issue of training heads of educational organizations

**Abstract.** The rapid dynamics of the development of Russian education creates many problematic aspects that require attention from educational authorities and the teaching community. One of these problems remains the issue of the key competencies of the head of an educational organization. For many years, there has been a dispute about what qualities a given supervisor should have, whether he should be a «senior teacher» or whether he can be appointed from among specially trained managers. Disputes boil down to the presence of specific features of an educational organization that must be taken into account when organizing the management process. That is why the scientific literature increasingly raises such an important question about the competencies of heads of educational institutions. The article is devoted to the problem of training heads of educational organizations at the beginning of their managerial career. This aspect is key to shaping the image of the institution. The author notes that one of the key competencies of a modern leader is strategic thinking. In the context of the modernization of the educational process, a modern educational organization requires the development of a development strategy, and, consequently, it requires a new type of management. The author analyzes the available methods of training managers to work in the field of education, their shortcomings are noted. The article provides general recommendations for improving the training process for novice managers. The necessity of organizing a school of strategic thinking in the municipality to solve these problems and improve the quality of education is substantiated.

**Keywords:** strategic thinking; head of an educational organization; novice manager; development strategy; leadership training; leadership training; strategic management