

УДК 37.08

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-1-97-104>

Позиция учителя-лидера в реализации стратегирования образования

Алена Игоревна Аршинова

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова,
Комитет Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации по просвещению, Москва, Россия,
arshinova-ai@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0003-2144-767X>

Аннотация

Цель. Выполнить анализ трансформации модели взаимодействия учителя-лидера с учениками, выстраивания образовательного пространства в классе.

Задачи. Рассмотреть применительно к школьному образованию и труду учителя-лидера такие ключевые элементы концепции стратегирования В. Л. Квинта, как видение и миссия.

Методология. Методология исследования строится на использовании одного из ключевых элементов стратегирования по методике В. Л. Квинта, а именно на изучении конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества системы образования в России выделяются на основе анализа литературы с применением также сопоставительного подхода.

Результаты. Среди ключевых элементов миссии школьного образования должна быть представлена не только передача академического, предметного знания, но и обеспечено развитие навыков применения его за пределами школьных предметов. Для этого системе школьного образования необходимы учителя-лидеры, имеющие высокий статус среди учеников, способные сочетать формальную и неформальную коммуникацию, обладающие развитым эмоциональным интеллектом.

Выводы. Показано, что одним из наиболее значимых конкурентных преимуществ российского школьного образования является глубина академических, предметных знаний. Между тем частью миссии должно стать развитие навыков применения этих знаний за пределами дисциплин, в рамках которых они получены.

Ключевые слова: стратегирование, концепция стратегирования академика В. Л. Квинта, школьное образование, учитель-лидер, видение, миссия

Для цитирования: Аршинова А. И. Позиция учителя-лидера в реализации стратегирования образования // *Экономика и управление*. 2024. Т. 30. № 1. С. 97–104. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-1-97-104>

Teacher-leader position in the realization of educational strategizing

Alena I. Arshinova

Lomonosov Moscow State University, Education Committee of the State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation, Moscow, Russia, arshinova-ai@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0003-2144-767X>

Abstract

Aim. To analyze the transformation of the model of interaction between teacher-leader and students, building educational space in the classroom.

Objectives. To consider such key elements of V.L. Kvint's concept of strategizing as vision and mission in relation to school education and teacher-leader's work.

© Аршинова А. И., 2024

Methods. One of the most significant trends in the modern school educational environment is the obsolescence of the model “teacher-head” and the growing importance of the model “teacher-leader”. This determines the expediency of applying the concept of strategizing by academician V.L. Kvint in this environment.

Results. Among the key elements of the mission of school education should be presented not only the transfer of academic, subject knowledge, but also the development of skills to apply it beyond the school subjects. For this purpose, the school education system needs teachers-leaders who have a high status among students, who are able to combine formal and informal communication, and who have developed emotional intelligence.

Conclusions. It is shown that one of the most significant competitive advantages of Russian school education is the depth of academic, subject knowledge. Meanwhile, part of the mission should be the development of skills to apply this knowledge beyond the disciplines in which it is obtained.

Keywords: *strategizing, concept of strategizing of academician V.L. Kvint, school education, teacher-leader, vision, mission*

For citation: Arshinova A.I. Teacher-leader position in the realization of educational strategizing. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2024;30(1):97-104. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-1-97-104>

Введение

Традиционная модель взаимодействия учителя, транслирующего знания, и учащихся, поглощающих эти знания, становится все более иррелевантной современным условиям получения образования. Действительно, в глобализирующемся и цифровизирующемся мире ученик зачастую может обладать более глубокими познаниями и более совершенными навыками их практического применения в процессе обучения, нежели учитель.

Как пишет И. В. Новикова, «цифровые трансформации формируют новую личность — так называемого цифрового, или информационного человека. ... Это люди, рожденные и формирующие сознание совместно с распространением новых информационных технологий» [1, с. 72–73]. Более того, стремительные изменения в развитии мира вкупе с непрерывным прогрессом науки и технологий способствуют тому, что знания, полученные учителем в процессе педагогического образования, могут быстро устаревать. Это обуславливает актуальность концепции непрерывного образования для педагогов, а также освоения ими новых технологий для вовлечения в учебный процесс различных видов цифрового контента.

Перечисленные выше характеристики современной ситуации в сфере образования влекут за собой потребность в трансформации модели взаимодействия учителя с учениками, выстраивания образовательного пространства в классе. Повышается

важность задействия, наряду с традиционными формами педагогического взаимодействия («авторитет учителя», «подражание учителю»), общечеловеческими формами взаимодействия. Одной из таких форм можно считать лидерство.

Вопросам лидерства уделяют внимание различные специалисты; для целей настоящего исследования представляется наиболее целесообразным опираться на концепцию лидерства и понятие лидера, предложенные выдающимся экономистом международного уровня, академиком В. Л. Квинтом. Он рассматривает лидерство как ключевое средство реализации стратегического управления, при котором лидер призван определить главные конкурентные преимущества объекта стратегирования и на этой основе задать стратегические цели. Применимость концепции лидерства, предложенной академиком, к вопросам становления учителей в качестве лидеров связана с определяемыми Квинтом полномочиями лидера, включающими в себя доведение содержания стратегии до каждого заинтересованного субъекта (в случае учителя-лидера субъектами становятся в первую очередь ученики) и мотивирование таких субъектов, вдохновленных ее последовательной реализацией, что можно считать важнейшей функцией учителя-лидера [2].

Руководитель или лидер?

В первую очередь обратим внимание на различия между понятиями «лидерство» и «ру-

ководство». В традиционной модели взаимоотношений учителя и учащихся он/она является, скорее, руководителем, основная функция которого состоит в организации учебной работы. Учитель управляет процессом, а ученики подчиняются управлению. Напротив, лидерство — это, как полагает Е. В. Старожук, «психологическая характеристика поведения определенных членов группы» [3, с. 252], а не иерархическая характеристика структуры взаимоотношений в такой группе. В интерпретации И. В. Новиковой лидер — «идейный вдохновитель реализации стратегии, объект для подражания, обладающий четкой самодисциплиной и самоорганизацией» [4, с. 319].

В. Л. Квинт проводит четкое разграничение между лидером и руководителем. По его мнению, лидер призван стратегически мотивировать всех участников, опираясь прежде всего на задействие стратегических идей [5]. Однако успешность такого мотивирования зависит во многом от того, признает ли группа лидера, поскольку, в отличие от руководителя, лидер должен пребывать не над группой, а внутри нее, имея в группе самый высокий статус. Более того, лидер может быть убран с данной позиции группой.

Для учителя-лидера к первостепенно значимым вопросам относятся вопросы непротивопоставления группе, отказа от формальной системы ролей «учитель-ученик», нахождения баланса между формальными обязанностями руководителя, организатора и неформальным личностным общением [3, с. 255]. Для соблюдения такого баланса учитель должен обладать определенными качествами лидера, которые нами рассмотрены далее.

Качества учителя-лидера

Исследовательский вопрос, связанный со становлением учителя как лидера, привлекает в последние несколько лет все больше внимания среди ученых. Одним из первых аспектов этого вопроса, которому посвящен ряд исследований, стал аспект лидерских качеств, то есть качеств, которыми должен обладать учитель для того, чтобы занять положение лидера среди учеников.

Так, А. П. Панфилова на первое место среди этих качеств ставит эмоциональный интеллект, способность к эмпатии и понимание эмоционального характера каждого

ученика. Помимо эмоционального интеллекта, к числу важных качеств причисляют самоконтроль («способность контролировать или переориентировать разрушительные побуждения и настроения и регулировать собственное поведение, энергично и настойчиво следуя обучающим и воспитательным целям» [6, с. 33]), самосознание («адаптивность, спокойствие в сложных ситуациях девиантного поведения учащихся, открытость изменениям, внедрению эффективных образовательных технологий и сильное желание успеха» [6, с. 33]), а также коммуникативные навыки («умение управлять взаимоотношениями и выстраивать социальные взаимосвязи, чтобы добиться от других желаемых результатов и реализации личных целей, а также способность достигать взаимопонимания и создавать гармонию в межличностных отношениях с разными людьми по возрасту, статусу и социальному положению» [6, с. 33]).

По мнению Т. П. Питиной, учитель-лидер должен обладать такими качествами, как «самостоятельность, инициативность, организаторская пронизательность, способность к самореализации, самосовершенствованию, саморазвитию» [7, с. 13]. Е. В. Андриенко подразделяет лидерские качества педагога на две категории: 1) общие качества, способствующие успешному общению, в том числе «общительность, направленность на других, склонность к сотрудничеству, эмпатия, тактичность, терпение, эмоциональная устойчивость, гибкость в усвоении новых ролей, артистизм» [8, с. 141]; 2) качества, способствующие успеху именно в педагогическом труде («высокая интеллектуальная гибкость, критичность и быстрота мышления, способность к импровизации, самокритичность, самостоятельность, инициатива и другие» [8, с. 141]).

Н. Г. Павловская и Г. И. Чемоданова выделяют три группы навыков лидера: личностные, которые лидер задействует при принятии решений в разнообразных педагогических ситуациях; навыки отношений, то есть эмоциональный интеллект, эмпатия и коммуникативные навыки, о которых речь шла в процитированных выше работах; навыки стратегического мышления, позволяющие учителю видеть результат взаимодействия с обучающимися [9].

И. Б. Бичева и О. М. Филатова предлагают четыре категории качеств, которые должны быть присущи педагогу-лидеру [10, с. 13]:

мотивационно-ориентированные («видение перспективы, направленность на результат, стремление к достижению лучших результатов и др.»); интеллектуально-волевые («образованность, эрудиция, критичность мышления, ответственность, саморегуляция и др.»); поведенческие («самоорганизация, координация деятельности, последовательность в поступках»); социально-коммуникативные («эмпатия, навыки взаимодействия, эмоциональная устойчивость, конфликтостойчивость и др.»). М. Д. Магомедов и его соавторы утверждают, что учитель становится лидером, «если свободно ориентируется в существующих тенденциях, может привести актуальные примеры, приводит обучающихся к лучшим образовательным результатам, справляется с поставленными профессиональными задачами в более сжатые сроки, уплотняя «ткань» урока» [11]. Е. В. Астапенко ставит знак равенства между учителем-харизматиком и учителем-лидером, выделяя в качестве ключевой характеристики такого учителя готовность брать на себя ответственность, как за себя и свои решения, так и за учащихся [12].

Однако в последние несколько лет получил распространение иной подход к лидерству. В рамках этого подхода лидерство определено не как набор тех или иных качеств и умений, которыми обладает индивид, а как социальный процесс [6], к которому индивид может быть подготовлен, если его/ее лидерские компетенции целенаправленно развиваются и в системе повышения квалификации, переподготовки учителей, и через самоуправление [6]. Подход к лидерству как к социальному процессу перекликается с концепцией стратегирования В. Л. Квинта, в контексте которой утверждается, что лидер должен обладать эмоциональным интеллектом, стратегическим видением и мышлением [2; 13].

Видение и миссия учителя-лидера

В концепции стратегирования В. Л. Квинта ключевое место отведено миссии и видению, которые, будучи помещенными на хронологическую шкалу, и образуют концепцию стратегии [14, с. 46]. Миссией учителя-лидера должно стать, по мнению Т. Л. Калининой, превращение класса в команду, «где все непрерывно учатся и совершенствуются. Причем обучение происходит не только в направлении учитель-ученики, но и во всех

других возможных направлениях: ученик-учитель, ученик-ученик» [15].

Учитель-лидер должен непрерывно совершенствоваться, учиться новому и использовать в целом масштаб знаний и все ситуации учебного процесса (в том числе ошибки и провалы учеников), чтобы помочь ученикам достичь успеха [15, с. 92]. Изложенный подход родственен подходу В. Л. Квинта. Он считал, что стратегирование направлено не на решение текущих проблем объекта стратегирования, но на поиск возможностей использования любой ситуации во благо такого объекта для приближения к стратегическим целям.

Во многом близким этим подходам является дихотомическое разделение транзакционных и трансформационных лидеров. Применительно к учителям-лидерам транзакционными лидерами считают тех, кто управляет процессом обмена информацией в группе, в то время как трансформационный учитель-лидер управляет смыслом, привнося изменения в применяемые образовательные технологии, трансформируя их, согласно своей миссии и стратегическим целям; он «концентрирует свое внимание на будущих перспективах каждого ученика, общих человеческих ценностях и установках, миссии, новых патриотических и нравственных идеях для развития. Он стремится наладить сотрудничество в коллективе сотрудников и обучаемых, наполнить смыслом работу учеников, вовлечь их в процесс размышления и самосовершенствования, основываясь на личных ценностях и убеждениях, на доверии к себе и авторитетности» [6].

В отношении вопроса об особенностях феномена лидерства именно в системе образования нельзя не согласиться с Н. Г. Павловской и Г. И. Чемодановой. В качестве таких черт они приводят контакты лидеров с другими лидерами, многоролевой и к тому же индивидуальный характер лидерства, его приоритетную миссию, заключающуюся в развитии потенциальных способностей обучающихся [9].

В процессе подготовки учителя-лидера перспективным путем представляется проектирование индивидуальной траектории профессионального развития на основе потенциальных возможностей, имеющегося ценностного опыта и иных составляющих лидерства [16]. Однако, как нам видится, в условиях интеллектуальной конкуренции успех стратегического лидера обусловлен

в первую очередь «его предвидением и видением, способностью распознавать созревание новых закономерностей, трендов, возможностей и опасностей, а также и конкурентных преимуществ и предвидеть их воздействие и эффективность раньше своих конкурентов и противников» [5, с. 14].

(Не)успешность школьников: стратегия учителя-лидера

Остановимся подробнее на одном из ключевых элементов стратегирования по методике В. Л. Квинта, в частности на конкурентных преимуществах. Один из безусловных законов стратегии, по Квинту, заключается в «исключительной реализации лишь приоритетов, обеспеченных конкурентными преимуществами» [5, с. 25]. Выявление глубинных интересов и приоритетов следует начинать с выявления конкурентных преимуществ, которые «в случае их ресурсного обеспечения могут способствовать реализации того или иного приоритета» [14, с. 27].

Какими конкурентными преимуществами обладает система школьного образования в России? Они, на наш взгляд, существенны и многочисленны: сформированы современные требования к кадрам и учебно-воспитательному процессу, создана и доведена до высокого уровня организации система государственных экзаменов; активно осуществляется цифровизация образования; развивается система школьных олимпиад, участники международных олимпиад школьников от России по ключевым предметам (математике, физике, химии, информатике) регулярно занимают первые и призовые места; значительно повышен уровень технического оснащения школ.

Остановимся подробнее на таком конкурентном преимуществе, как высокий уровень знаний российских школьников, выявляемый международными сравнительными исследованиями. Так, в четвертом классе, согласно исследованию TIMSS, российские школьники набирают очень высокие баллы (и относительно высокие в восьмом классе, по данным этого же исследования). По итогам указанного исследования, Россия устойчиво входит в десятку стран с наивысшими результатами по математике и естествознанию. В рамках Международного исследования качества чтения и понимания текста (Progress in International Reading Literacy Study, PIRLS), проводимого каждые пять

лет с целью измерения читательской грамотности учащихся четвертых классов, российские школьники показали отличные результаты. Россия регулярно оказывалась в топе стран (в 2011 г., например, топ включал в себя, наряду с Россией, и Гонконг, Финляндию, Сингапур).

Однако в настоящее время это конкурентное преимущество значительно «размывается» к старшим классам, как показывают результаты исследования математической, естественно-научной и читательской грамотности 15-летних школьников PISA. Действительно, Россия «имеет самый большой в мире разрыв между результатами PISA и TIMSS/PIRLS, что говорит о несоответствии содержания отечественных образовательным требованиям, отраженным в исследовании PISA» [17, с. 17].

В современном мире стремительно возрастает важность не просто обладания знаниями, но умения распознать необходимость использования той или иной части формального знания за пределами дисциплины, к которой оно относится, в той или иной жизненной ситуации. Раскрытие потенциала учащихся не только в аспекте запоминания и воспроизводства знаний, но и в аспекте их применения в жизни — это все более становится приоритетом школьного образования в развитых странах и, несомненно, должно стать приоритетом в российской сфере школьного образования.

Для претворения в жизнь такого приоритета учитель-лидер должен понимать, что предусматривает функциональная грамотность и насколько значимо в современном мире умение применять знания за пределами учебной дисциплины, в рамках которой они получены, и представлять, как можно работать над повышением функциональной грамотности учеников в урочной деятельности (какие должны быть созданы условия, какие инструменты следует использовать и т. д.) [18]. Нам представляется, что при наращивании умения развивать академическую грамотность и предметные знания в тесной взаимосвязи с функциональной грамотностью, способностью применять эти знания в реальных жизненных ситуациях учителю-лидеру целесообразно опираться на разработанные В. Л. Квинтом пятнадцать правил стратега [19, с. 364–381], в том числе не полагаться на мнение большинства и инерционное мышление, использовать успешный опыт, но не быть

предсказуемым, делать ставку на асимметричность.

Следует понимать, что стратегия, избираемая учителем-лидером для приведения учащихся к наилучшему результату в аспекте академических знаний и функциональной грамотности зависит, разумеется, не только от педагога, но и от четырех компонент, выделяемых академиком В. Л. Квинтом. Речь идет о возможностях и угрозах со стороны среды, в которой находится объект стратегирования, а также от сильных сторон и слабых сторон объекта стратегирования. Одна из наиболее существенных слабых сторон — доля неуспешных школьников в классе/школе. Мониторинг экономики образования (МЭО), организованный Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» в 2020–2021 учебном году¹, показал, что учителя в целом с оптимизмом оценивают свою способность улучшить качество образовательных достижений учащихся. Однако педагоги из академически неблагополучных школ втрое чаще коллег из успешных школ соглашались с утверждением «Как бы я ни старался(-лась), мои ученики вряд ли покажут высокие результаты» и более чем вдвое чаще — с утверждением «Учитель не должен отвечать за результаты своих учеников» [20].

Между тем в методике стратегирования В. Л. Квинта четко говорится о том, что успешный стратег должен быть, непременно, оптимистом. Соответственно, угасание положительного настроения, уверенности в своих силах может стать значительным препятствием на пути воплощения в жизнь приоритета по раскрытию потенциала учащихся. Для мотивирования таких учителей целесообразно использовать широкий «арсенал» инструментов их поддержки в работе со слож-

ным контингентом: к примеру, повышение уровня оплаты труда, назначение целевых стимулирующих выплат пропорционально доле рабочего времени, которое учитель использует на такого рода работу [21]. Сегодня учителя получают такие выплаты, но в три раза меньше, чем за дополнительные занятия с одаренными детьми. Следует применять и другие инструменты, включающие в себя координирование работы школьных психологов, тьюторов, социальных педагогов с работой учителя [20].

Выводы

Итак, одним из главных элементов миссии школьного образования должна стать не только передача академического, предметного знания, но и развитие навыков применения его за пределами школьных предметов. Для этого системе школьного образования требуются учителя-лидеры, имеющие высокий статус среди учеников, способные сочетать формальную и неформальную коммуникацию, обладающие развитым эмоциональным интеллектом. Такие учителя выступают инноваторами в своей отрасли, обеспечивающими ее инновационное развитие и реализацию миссии образовательной сферы как фундамента инновационного развития экономики в целом.

Вместе с тем высокие результаты по оценке «традиционных» знаний создают прочную основу для развития навыков применения этих знаний. Для успешной реализации стратегических приоритетов российская система школьного образования имеет надежную базу в виде целого ряда конкурентных преимуществ. Одним из важнейших среди них являются качество и глубина академического знания учащихся.

Список источников

1. Новикова И. В. Гибкая занятость как форма реализации способности к труду «информационного человека» // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2016. № 2. С. 70–76.
2. Kvint V. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York, London: Routledge, 2016. 519 p.
3. Старожук Е. В. Учитель-лидер: особенности поведения и способы взаимодействия с учениками // Народное образование. 2012. № 8. С. 252–256.
4. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика промышленности. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326. DOI: 10.17073/2072-1633-2018-4-318-326
5. Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жюмини. СПб.: Северо-Западный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2017. 52 с.

¹ Выборка опросов включала в себя 8 958 школьных учителей и 14 337 представителей семей, в которых воспитывают детей-школьников.

6. Панфилова А. П. Лидерство и профессиональное мастерство учителя // *Universum: Вестник Герценовского университета*. 2010. № 1. С. 32–36.
7. Питина Т. П. Лидерские качества как важная составляющая личности современного учителя // *Вестник Костромского государственного университета имени Н. А. Некрасова*. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. 2011. Т. 17. № 4. С. 12–15.
8. Андриенко Е. В. Социальная психология. М.: Академия, 2000. 264 с.
9. Павловская Н. Г., Чемоданова Г. И. Роль лидерских качеств учителя в профессиональной деятельности // *Педагогическая перспектива*. 2022. № 2. С. 53–60. DOI: 10.55523/27822559_2022_2(6)53
10. Бичева И. Б., Филатова О. М. Формирование педагога-лидера в образовательном процессе вуза // *Вестник Мининского университета*. 2017. № 3. С. 5–17. DOI: 10.26795/2307-1281-2017-3-5
11. Магомедов М. Д., Карabanова О. В., Красотина А. Д. Встраивание в процессы цифровой трансформации образования учителя экономики и обществознания // *Вестник МГПУ*. Серия: Экономика. 2019. № 3. С. 77–83. DOI: 10.25688/2312-6647.2019.21.3.09
12. Астапенко Е. В. Харизма учителя // *Наука и мир*. 2015. № 12-2. С. 59–60.
13. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия в Индустрии 4.0 // *Экономическое возрождение России*. 2019. № 3. С. 181–184.
14. Квинт В. Л. Концепция стратегирования: в 2 т. Т. 1. СПб.: Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2019. 132 с.
15. Калинина Т. Л. Общее видение и я-концепция учителя-лидера // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2016. № 7-2. С. 92–95.
16. Бичева И. Б., Филатова О. М. Перспективы профессиональной подготовки педагогов: аксиологический подход // *Вестник Мининского университета*. 2018. Т. 6. № 2. С. 3–19. DOI: 10.26795/2307-1281-2018-6-2-3
17. Основные результаты российских учащихся в международном исследовании читательской, математической и естественнонаучной грамотности PISA-2018 и их интерпретация / К. А. Адамович, А. В. Капуза, А. Б. Захаров, И. Д. Фруммин. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2019. 28 с.
18. Плотникова А. Л. Исследование готовности педагогов к образовательной деятельности, направленной на подготовку обучающихся к международным исследованиям PISA // *Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров*. 2022. № 2. С. 57–70.
19. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 626 с.
20. Косарецкий С. Г., Мерцалова Т. А., Сенина Н. А. Преодоление школьной неуспешности: возможности и дефициты российских школ // *Психологическая наука и образование*. 2021. Т. 26. № 6. С. 69–82. DOI: 10.17759/pse.2021260605
21. *Equity and quality in education: Supporting disadvantaged students and schools*. Paris: OECD, 2012. 168 p. DOI: 10.1787/9789264130852-en

References

1. Novikova I.V. Flexible employment as a form of realizing the ability to work of an “information person”. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Vestnik of Samara State University of Economics*. 2016;(2):70-76. (In Russ.).
2. Kvint V. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York, London: Routledge; 2016. 519 p.
3. Starozhuk E.V. Teacher-leader: Behavioral characteristics and ways of interacting with students. *Narodnoe obrazovanie = School Technologies*. 2012;(8):252-256. (In Russ.).
4. Novikova I.V. Strategic management of labor resources. *Ekonomika promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*. 2018;11(4):318-326. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2018-4-318-326
5. Kvint V.L. To the origins of the theory of strategy. 200th anniversary of the publication of the theoretical work of General Jomini. St. Petersburg: North-Western Institute of Management — branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation; 2017. 52 p. (In Russ.).
6. Panfilova A.P. Leadership and teacher professionalism. *Universum: Vestnik Gertsenovskogo universiteta = Universum: Bulletin of the Herzen University*. 2010;(1):32-36. (In Russ.).
7. Pitina T.P. Leadership ability as important part of personality of modern teacher. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta im. N.A. Nekrasova. Seriya: Pedagogika. Psikhologiya. Sotsial'naya rabota. Yvenologiya. Sotsiokinetika = Vestnik of Kostroma State University named after N.A. Nekrasov. Series: Pedagogy. Psychology. Social work. Juvenology. Sociokinetics*. 2011;17(4):12-15. (In Russ.).
8. Andrienko E.V. Social psychology. Moscow: Akademiya; 2000. 264 p. (In Russ.).

9. Pavlovskaya N.G., Chemodanova G.I. The role of teacher leadership in professional activities. *Pedagogicheskaya perspektiva = Pedagogical Perspective*. 2022;(2):53-60. (In Russ.). DOI: 10.55523/27822559_2022_2(6)53
10. Bicheva I.B., Filatova O.M. Formation of the leading teacher in educational process of higher education institution. *Vestnik Mininskogo universiteta = Vestnik of Minin University*. 2017;(3):5-17. (In Russ.). DOI: 10.26795/2307-1281-2017-3-5
11. Magomedov M.D., Karabanova O.V., Krasotina A.D. Embedding in education digital transformation processes of the teacher of economy and social science. *Vestnik MGPU. Seriya: Ekonomika = Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = MCU Journal of Economic Studies*. 2019;(3):77-83. (In Russ.). DOI: 10.25688/2312-6647.2019.21.3.09
12. Astapenko E.V. Teacher's charisma. *Nauka i mir = Science and World*. 2015;(12-2):59-60. (In Russ.).
13. Novikova I.V. Strategic enterprise resource management in Industry 4.0. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii = Economic Revival of Russia*. 2019;(3):181-184. (In Russ.).
14. Kvint V.L. Concept of strategizing. In 2 vols. Vol. 1. St. Petersburg: Northwestern Institute of Management of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation; 2019. 132 p. (In Russ.).
15. Kalinina T.L. Shared vision and teacher leader self-concept. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk*. 2016;(7-2):92-95. (In Russ.).
16. Bicheva I.B., Filatova O.M. Prospects of vocational training of teachers: Axiological approach. *Vestnik Mininskogo universiteta = Vestnik of Minin University*. 2018;6(2):3-19. (In Russ.). DOI: 10.26795/2307-1281-2018-6-2-3
17. Adamovich K.A., Kapuza A.V., Zakharov A.B., Frumin I.D. The main results of Russian students in the international study of reading, mathematics and science literacy PISA-2018 and their interpretation. Moscow: NRU HSE; 2019. 28 p. (In Russ.).
18. Plotnikova A.L. The research of the teachers' readiness for educational activities focused on the training of learners in the international researches PISA. *Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov*. 2022;(2):57-70. (In Russ.).
19. Kvint V.L. Strategic management and economics in a global emerging market. Moscow: Business Atlas; 2012. 626 p. (In Russ.).
20. Kosaretsky S.G., Mertsalova T.A., Senina N.A. Improving low academic performance: Opportunities and deficits in Russian schools. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie = Psychological Science and Education*. 2021;26(6):69-82. (In Russ.). DOI: 10.17759/pse.2021260605
21. Equity and quality in education: Supporting disadvantaged students and schools. Paris: OECD; 2012. 168 p. DOI: 10.1787/9789264130852-en

Сведения об авторе

Алена Игоревна Аршинова

кандидат политических наук, доцент,
доцент Высшей школы государственного
администрирования¹, первый заместитель
председателя²

¹ Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова

119991, Москва, Ленинские горы, д. 1

² Комитет Государственной Думы Федерального
Собрания Российской Федерации по просвещению
103265, Москва, Охотный ряд, д. 1

Поступила в редакцию 01.12.2023
Прошла рецензирование 12.01.2024
Подписана в печать 26.01.2024

Information about the author

Alena I. Arshinova

PhD in Political Science, Associate Professor,
Associate Professor at the Higher School of Public
Administration¹, first deputy
chairman²

¹ Lomonosov Moscow State University

1 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russia

² Education Committee of the State Duma
of the Federal Assembly of the Russian Federation
1 Okhotny Ryad, Moscow 103265, Russia

Received 01.12.2023
Revised 12.01.2024
Accepted 26.01.2024

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest
related to the publication of this article.