

## FROM PARADIGM TO ECOSYSTEM OF LEADERSHIP IN HIGHER EDUCATION

**Yu. Gruzina  
M. Melnichuk  
M. Belogash**

*Summary.* Modern transformation of society and its institutions caused by exponential growth of data and information technologies, i.e. global digitalization of all spheres of activities, energizes the forces able to promote transformation and progress. Since knowledge is the main source of economic growth, education has become a precondition of social, economic and intellectual prosperity. Higher education is on the attacking end of social and economic development. Educational leaders face the challenge of taking the lead of change. The aim of this research is to analyze the models of transformational leadership in higher education in the age of digitalization and identify the sources of leadership efforts. As an object of multidisciplinary studies, leadership is reviewed from psychological, pedagogical, social, managerial perspectives as well as in the context of complexity science, which enables the authors to identify the rules of validation of the phenomenon of 'leadership' in the period of digitizing all segments of a higher educational institution.

*Keywords:* digital transformation, leadership model, emergent leadership, higher education, digital university, digital ecosystem, ecosystem of leadership.

## ОТ ПАРАДИГМЫ ЛИДЕРСТВА — К ЭКОСИСТЕМЕ ЛИДЕРСТВА В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

**Грузина Юлия Михайловна**

*К.э.н., доцент, Финансовый университет при  
Правительстве РФ  
YMGruzina@fa.ru*

**Мельничук Марина Владимировна**

*Д.э.н., профессор, Финансовый университет при  
Правительстве РФ  
MVMelnichuk@fa.ru*

**Белогаш Марина Анатольевна**

*Доцент, Финансовый университет при  
Правительстве РФ  
MBelogash@fa.ru*

*Аннотация.* Современное преобразование общества и его институтов, вызванное экспоненциальным ростом данных и информационных технологий, и, следовательно, глобальной цифровизацией всех сфер деятельности, активизирует силы, способствующие трансформациям и всеобщему прогрессу. Поскольку основным ресурсом экономического роста становятся знания, образование стало условием социально-экономического и интеллектуального процветания. Перед лидерами в сфере высшего образования стоит вызов — стать лидерами перемен. Целью данного исследования является анализ моделей трансформационного лидерства в высшем образовании в эпоху цифровизации и определение источников лидерских инициатив. Лидерство как объект междисциплинарного исследования рассматривается в психологическом, социологическом, педагогическом, управленческом аспекте и с позиций концепции теории сложных систем, что позволяет авторам определить условия реализации данного феномена в период цифровизации всех сфер функционирования высшего учебного заведения.

*Ключевые слова:* цифровая трансформация, модель лидерства, эмерджентное лидерство, высшее образование, цифровой университет, цифровая экосистема, экосистема лидерства.

**В**ысшие учебные заведения, реагирующие на глобальное и национальное инновационное развитие общества, создают основу его развития и способствуют социальному и экономическому процветанию. Хотя российские университеты за последнее десятилетие добились высоких достижений, для дальнейшего повышения уровня преподавательской и исследовательской деятельности необходимо четко определить глобальные силы, формирующие инновационные концепции развития образования, установить баланс между сохранением накопленных знаний, генерированием новых знаний и распространением их в обществе для удовлетворения социально-эконо-

мических и интеллектуальных потребностей его развития.

Для того чтобы стать лидером социально-экономического и интеллектуального развития общества, высшее образование должно меняться в соответствии с изменением приоритетов общества, так как только такое качество организации обеспечивает ей успешное развитие [8]. Следовательно, принципиальный вызов, стоящий перед высшей школой, — это необходимость в трансформации. Трансформируясь в новых социально-экономических условиях, университеты становятся двигателем трансформационных перемен в обществе, так как

способны задать направление его развития и способны развиваться с ним во взаимодействии [6].

Высшие учебные заведения борются за сохранение устоявшихся образовательных традиций, которые воспринимаются как наследие, которыми они гордятся, и, с другой стороны, стремятся опередить время. Дж. Бреннан, Р. Кинг и Я. Лебо утверждают, что университеты являются неотъемлемой частью мирового сообщества и его истории, и подвержены процессу национальной трансформации [6]. Каковы предпосылки к тому, чтобы чаша весов сместилась в сторону трансформаций? Какие силы способны реализовать инновационные образовательные стратегии и провести исследования, необходимые для выхода на новый этап прогресса?

Эти вопросы не новы и актуальны для всех университетов. Новым является повышение актуальности решения этих вопросов. Цифровизация проникает во все сферы деятельности общества. Не остается в стороне от прогресса и высшее образование — трансформация должна происходить не только на уровне базовых образовательных процессов, но и в том, как будут взаимодействовать участники образовательной среды. Цифровизация стала *sine qua non* — неперенным условием развития. Тем не менее, цифровизация образования пока еще находится на его ранних стадиях. В сфере высшего образования необходимы трансформации для сохранения лидерских позиций в обществе.

Как искусство мотивации для достижения поставленных целей, лидерство является объектом междисциплинарных исследований, в частности, в сфере высшего образования психологические, социологические, педагогические, управленческие исследовательские подходы и концепции теории сложных систем позволяют описать этот феномен наиболее эффективно для его реализации в новых условиях цифровизации всех сфер функционирования общества.

Согласно Национальному проекту Российской Федерации «Цифровая экономика», в основе цифровизации лежат успешно функционирующие отраслевые цифровые платформы основных предметных областей экономики. Как следствие, к концу 2023 года все государственные вузы внедрят элементы модели «Цифровой университет», при этом моделью является совокупность методологических подходов, цифровых технологий, ресурсов, сервисов и инфраструктуры, обеспечивающих соответствие образовательной и научно-исследовательской деятельности, управленческих процессов требованиям цифровой экономики [4]. Одной из ключевых мер реализации национального проекта является обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров для цифровой экономики [3].

По мере реализации национального проекта и претворения идей цифровизации будут происходить фундаментальные изменения вследствие свободных потоков информации, доступных всем участникам образовательного процесса. Возникшие экосистемы станут катализаторами развития новых методик, коренным образом отличающихся от традиционных методов и практик обучения. Следствием данных трансформаций станет то, что традиционные границы между представителями менеджмента высших учебных заведений, профессорско-преподавательским составом и студентами более не будут устанавливаться как сами собой разумеющиеся в иерархической организации. В экосистемном контексте информационные потоки, образовательные ресурсы, информационно-консультационные образовательные услуги, компетенции, профессионализм и экспертная квалификация профессорско-преподавательского состава, прочно усвоенные специальные знания и высокая мотивация студентов к научному поиску будут коалесцировать — утрачивать обособленность — и будут доступны любому инициативному участнику образовательной среды, занимающему активную профессиональную позицию. Успешное развитие образовательной цифровой экосистемы зависит от того, кто проявит лидерские качества в использовании цифровых ресурсов и всех образовательных возможностей, которые она открывает для высшей школы.

Следовательно, Российские университеты должны больше, чем когда-либо ранее, переосмыслить понятие лидерства в образовании, поскольку это самая эффективная движущая сила перемен. Для университетов крайне важно иметь опытных и жизнеспособных лидеров, умеющих выполнять задачу трансформации общества, потому что никакие инновации не происходят сами по себе, и для любого изменения нужен лидер [14].

Обзор основных направлений философии лидерства за последние 100 лет выявляет широкий спектр моделей лидерства — от командно-административных и до поведенческих — иерархические, индивидуалистические, коллегиальные, совместные, трансформационные. В зависимости от объема и интенсивности исследований, предметной области, широты охвата и специализации, университеты сталкиваются с трудностями, решение которых требует комплексного использования различных моделей лидерства. В частности, наиболее эффективным отмечается сочетание авторитарной модели лидерства, действующей по направлению сверху вниз, созданной управленческими иерархиями, и сфокусированных на обучении студентов моделей лидерства профессорско-преподавательского состава, действующих по направлению снизу вверх [5]. Следовательно, руководители высшей школы должны распределять или делегировать официальные лидерские полномочия, типичные

для командно-административной системы управления, так как данный (командно-административный) подход неуместен [7] и является вредным для управления научно-образовательным сообществом [5].

Выражая свою обеспокоенность тем, что менеджмент высшего образования сводится к ранжированию организаций по ключевым показателям эффективности (научное цитирование, успеваемость студентов, оценка работодателей), аналитики феномена лидерства в высшем образовании считают, что наиболее актуальной проблемой является стимулирование лидерских инициатив академического персонала, не исполняющего административные функции. При этом качество лидерства должно выражаться не только в увеличении значимых показателей, но и в воспитании единомышленников и преемников, как в обучении, так и научно-исследовательской деятельности. Таким образом, делегирование руководящих ролей и ответственности для того, чтобы переориентировать и перенаправить управленческую энергию, перераспределяет лидерские полномочия от героического или центрального лидера к другим участникам образовательного процесса и объединяет иерархические, межуровневые и междисциплинарные пути развития и сотрудничества [11]. Деятельность традиционной линейной структуры организации совершенствуется благодаря лидерскому вкладу практических экспертов по внедрению трансформаций, то есть благодаря профессорско-преподавательскому персоналу, который направляет, управляет и мотивирует студентов, факультет, кафедру и т.д. на различных уровнях образовательного учреждения. Такие модели лидерства трансформируют организационную культуру в результате сотрудничества формальных и неформальных лидеров, преподавателей, администраторов, экспертов из числа высшего, среднего руководства и рядового персонала [11].

Представляется логически обоснованным рассмотрение феномена лидерства с позиций теории сложных систем. Концепции данной теории открывают новые возможности прогресса и инноваций в области высшего образования, так как рассматривают лидерство как процесс, развивающийся в межуровневом и в межкластерном режиме в перекрестных направлениях и оказывающий влияние на всех участников в рамках кросс-организационного взаимодействия. Авторы данной концепции лидерства считают, что перекрестное взаимодействие, развивающееся на протяжении всего жизненного цикла организации во всех ее составных частях, создает условия для совершенствования организации, что порождает инновации или новое качество. Таким образом, настоящим катализатором трансформационного процесса является взаимодействие участников образовательной среды [8]. Авторы предлагают ис-

пользовать термин «генерирующее или порождающее лидерство». Выбор термина не случаен, так как означает, что трансформация происходит как проявление накопительного свойства взаимодействия. Инновационные трансформации возможны исключительно благодаря последовательности взаимодействий, происходящих во всей организации, а не за счет усилий одного человека. Подчеркивая превосходство модели генерирующего лидерства над другими различными моделями, авторы заявляют, что она является единственной преимущественной моделью взаимного общения, которое дает новые возможности и раскрывает потенциал развития организации, что, в свою очередь, способствует успешности нововведений, гибкости, адаптивности к динамично развивающейся внешней среде и росту. При этом, инновация является синонимом образования или «эмерджентности» ранее не существовавших конструкций, моделей, процессов, связей или свойств элементов в сложной системе, «непредсказуемых и неотделимых от ее компонентов» [8].

Развивая концепции теории сложных систем в аспекте философии лидерства трансформаций, Джеймс Хэйзи, Джеффри Голдштайн и Бенджамин Лихтенштейн [10] переводят фокус своих научных интересов с руководства высшего и среднего звена в сторону более низких уровней организационной структуры и к новым свойствам организации, которые продвигают ее на более высокий уровень развития. Применяя теорию лидерства сложных систем на практике (Complex Systems Leadership Theory) [10], авторы убедительно заявляют, что лидерство возникает в сложной системе тогда, когда взаимодействие заставляет участников «формировать пары «лидер/последователь» внутри системы».

Таким образом, научный подход к лидерству как эмерджентному свойству сложных систем, проявляющемуся как накопительное качество множественных межкластерных взаимодействий, является на сегодняшний день передовым и в большей степени адекватным тем задачам, которые общество ставит перед высшим образованием в эпоху цифровизации всех сфер деятельности. Именно с позиций концепции эмерджентного лидерства представляется возможным определить, где в такой сложной системе, как организационная структура университета, находится реальный организационный потенциал трансформационного лидерства.

Авторы предприняли попытку проанализировать модели развития трансформационного лидерства в высшем образовании в эпоху цифровизации и определить источник лидерских инициатив. Настоящее исследование сфокусировано на деятельности ФГБОУ высшего образования «Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации» — учреждения с 100-лет-

Таблица 1. Средние оценки учебно-научных подразделений Финуниверситета, в том числе по каждому показателю

весна 2019 / оценивание из 10 возможных баллов									
подразделение	средняя оценка	способен ясно, доступно и последовательно излагать материал	осуществляет связь теоретических знаний с практической составляющей будущей профессии	способен заинтересовать и вовлечь студентов в учебный процесс	выдвигает четкие требования при оценивании	объективен в оценивании знаний и выполненных работ	заинтересован в повышении уровня усвоения студентами знаний	доброжелателен и тактичен со студентами	доступен для внеаудиторного общения по вопросам учебного и научного характера на консультациях и дистанционно
в среднем по университету	8,50	8,51	8,48	8,21	8,43	8,49	8,49	8,78	8,57

ней историей университетских программ в различных финансовых областях и с лучшими выпускниками финансовых специальностей в России. Согласно QS, университет входит в топ лучших российских университетов [12]. В работе использовалось исследование, составленное на основе официальной статистики, предоставленной аналитическим отделом Финуниверситета.

Цифровизация Финуниверситета активно трансформирует его образовательную деятельность и стимулирует лидерские инициативы всех участников образовательной среды. Трансформация умов, гражданской позиции и профессиональных ориентиров происходит в процессе взаимодействия студентов, профессорско-преподавательского состава и администрации с помощью цифровых ресурсов, обеспечивающих регулярный обмен информацией. В частности, анализ успеваемости на базе электронных ресурсов обеспечивает рекомендации по выбору дисциплин, научных проектов и научных форумов, а также мониторинг качества образовательных программ. Облачная нейросеть Финуниверситета в режиме реального времени анализирует вовлеченность студентов в процессы образовательной среды. Анкетирование студентов «Преподаватель глазами студентов» обеспечивает обратную связь, стимулирует участие студентов в управлении университетом, совершенствует качество образовательных услуг и исследовательской деятельности, расширяет потоки управленческой информации, формирует мотивацию ППС. Результаты анкетирования обсуждаются в структурах всех управленческих уровней, в малых профессиональных группах и во всех процессах внутрикомпонентного взаимодействия, так как позволяют проанализировать функциональные, профессиональные, этические, психологические и индивидуальные характеристики академического

персонала, равно как определить образовательные приоритеты студентов (табл. 1).

Цифровые ресурсы Финуниверситета предоставляют данные обратной связи о качестве учебного процесса, анализ которых выявляет потенциал трансформационных изменений в интерактивной образовательной среде. Наряду с организационными и качественно-образовательными характеристиками своей деятельности, Финуниверситет в числе своих трансформационных приоритетов определяет научный поиск аналитических инструментов Big Data, процессных социально-экономических моделей, моделей блокчейн-экономики и криптовалютного рынка. Развивающаяся цифровая среда университета обеспечивает многосубъектность оценки образовательной деятельности университета, принятие обоснованных и своевременных управленческих решений, коллаборативность, коллегиальность и взаимодействие в педагогической и научно-исследовательской деятельности. Анализ цифровых трансформаций, обеспечивающих взаимодействие участников образовательного процесса, предоставляет эмпирическое подтверждение действенности концепции трансформационного эмерджентного лидерства. Анализ научных концепций и моделей лидерства дает основание считать, что трансформация — единственный путь развития для высших учебных заведений, которые ищут гибкие, адаптивные способы преобразования для того, чтобы поддерживать высокие образовательные стандарты и результаты научно-исследовательской работы. Другой логический вывод состоит в том, что лидерские модели в образовании находятся в процессе трансформации и переходят от традиционной административно — командной парадигмы к новой модели лидерства, объединяющей административные и индивидуальные

лидерские инициативы, возникающие сверху и снизу. Национальный проект цифровизации экономики предполагает реализацию модели «Цифровой университет» как совокупности методологических подходов, цифровых технологий, цифровых ресурсов, сервисов и инфраструктуры, обеспечивающих соответствие образовательной и научно-исследовательской деятельности, управленческих процессов требованиям цифровой экономики. Такая модель обеспечивает межуровневое и межкластерное взаимодействие всех участников образовательной среды, гибкость и адаптивность образовательного учреждения к динамическим процессам в обществе, раскрывает потенциал развития организации. Обеспеченные цифровой инфраструктурой университета множественные взаимодействия участников образовательной среды как проявления их лидерских инициатив, порождающие трансформационные процессы в организации, дают основание говорить о возможности перехода от линейной административной лидерской парадигмы к экосистеме лидерства.

Цифровая экосистема университета призвана породить экосистему лидерства и, в свою очередь, формирование экосистемы лидерства является залогом успешного функционирования цифрового университета. Использование термина «экосистема», первоначально связанного с биологическим миром и впоследствии употребляемого в контексте информационных технологий, применительно к моделям лидерства в организации передает аналогию множественных процессов, имеющих место в природных, цифровых и социальных средах [2]. Такие свойства природной и информационной экосистемы, как разнообразие форм, сложность взаимосвязей, целостность функционирования, взаимодействие и взаимозависимость, адаптивность, саморегуляция и эмерджентность, находят аналоги в свойствах моделей эмерджентного лидерства, обеспеченных цифровой инфраструктурой организации университета. Получив цифровые механизмы и цифровые сетевые каналы прохождения информационных сигналов, по которым произойдет взаимодействие лидерских инициатив, экосистема лидерства будет развиваться.

В условиях информационно-динамического развития общества академические руководители высшего звена и разработчики образовательных программ формулируют целевые функциональные установки университетского образования в соответствии с требованиями развития общества, определяют ориентиры и направляют деятельность коллег в образовательном процессе. При этом имплицитное лидерство [13] и взаимодействие всех участников образовательного процесса обеспечивают достижение высоких результатов. Самоидентификация и взаимодействие в процессе интеграции лидерских усилий являются основой для возникновения союзов единомышленников и корпоративных контактов в тех областях образовательного процесса, где прежде отсутствовал диалоговый режим, и участники образовательного процесса становятся одновременно лидерами и последователями. Переход от многоуровневой иерархической парадигмы через омниканальное взаимодействие к самоорганизующейся, саморегулирующейся и саморазвивающейся экосистеме лидерства, как научно-педагогической, информационно-образовательной, поисково-исследовательской интеллектуальной среде взаимодействия всех участников образовательного процесса, упростит принятие решений и станет стимулом к инновационным трансформациям вследствие эволюции сотрудничества [1,9]. Следовательно, комплекс задач лидеров высшего образования экспоненциально увеличивается вследствие необходимости построения искусно сбалансированной стратегии развития с учетом университетской стратегической миссии всестороннего совершенствования общества в целях его интеллектуального, социально-экономического и культурного развития, а также с опорой на взаимодействие лидерских инициатив относительно автономных академических кадров. Это позволит открыть новые горизонты университетского образования, достижимые в условиях коллаборативности, коллегиальности и внутрикомпонентного взаимодействия.

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Белогаш М.А., Мельничук М. В. Новая парадигма лидерства в высшем образовании // Мир науки, культуры, образования. 2019. № 4 (77). С. 253–256.
2. Гаврилов С.Н., Володина С. И. Информационная (цифровая) экосистема адвокатуры в контексте экосистемы цифровой экономики России. Актуальные проблемы российского права. 2019. № 6. Электронный ресурс. Дата обращения 20.09.20. <https://cyberleninka.ru/article/v/informatsionnaya-tsifrovaya-ekosistema-advokatury-v-kontekste-ekosistemy-tsifrovoy-ekonomiki-rossii>
3. Национальный проект «Цифровая экономика». Электронный ресурс. Дата обращения 14.01.20. <http://static.government.ru/media/files/3b1AsVA1v3ZiZip5.pdf>
4. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Протокол заседания Президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам № 16 от 24.12.2018. Электронный ресурс. Дата обращения 14.01.20. <http://static.government.ru/media/files/urKHm0gTPPnzJlaKw3M5cNLo6gczMkPF.pdf>

5. Black S. A. Qualities of Effective Leadership in Higher Education // *Open Journal of Leadership*. 2015. No. 4. Pp. 43–66. Available at: <http://dx.doi.org/10.4236/ojl.2015.42006>
6. Brennan J., King R., Lebeau Y. The Role of Universities in the Transformation of Societies. The Open University Report. London. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/e42f/ab64590cb909b3112696f1b98c0c36bb2028.pdf>
7. Goffee, R., & Jones, G. *Clever: Leading Your Smartest, Most Creative People*. Boston, MA: Harvard Business Press, 2009.
8. Goldstein J., Hazy J. K. and Lichtenstein B. B. Complexity and the Nexus of Leadership. *Leveraging Nonlinear Science to Create Ecologies of Innovation*. Palgrave Macmillan, 2010. MAC-US/COMI Page-iii 9780230622272\_01\_previii
9. Gruzina Yu.M., Melnichuk M. V., Belogash M. A. Leadership ideas shaped by digital insights in higher education // *Управленческие науки*. 2019. Т. 9. № 4. С. 75–84.
10. Hazy J.K., Goldstein J. A., Lichtenstein B. B. *Complex Systems Leadership Theory: New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness* // A Volume in the Exploring Organizational Complexity Series. V.1. Mansfield, MA: ISCE Publishing, 2007.
11. Jones S., Harvey M., Hamilton J., Bevacqua J., McKenzie K.E., McKenzie J. Demonstrating the Impact of a Distributed Leadership Approach in Higher Education // *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2017. 39:2. Pp. 197–211. DOI: 10.1080/1360080X.2017.1276567 Available at: <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2017.1276567>
12. QS Stars: Methodology. Available at: <https://www.topuniversities.com/qs-stars/qs-stars-methodology>
13. Schyns B. and Kiefer T. and Kerschreiter R. and Tymon A. Teaching implicit leadership theories to develop leaders and leadership: how and why it can make a difference // *Academy of Management learning education*. 2011. No. 10 (3). Pp. 397–408.
14. Scott G., Coates H., Anderson M. *Learning Leaders in Times of Change. Academic Leadership Capabilities for Australian Higher Education*. Sydney: University of Western Sydney and Australian Council for Educational research, 2008.

© Грузина Юлия Михайловна (YMGruzina@fa.ru), Мельничук Марина Владимировна (MVMelnichuk@fa.ru),

Белогаш Марина Анатольевна (MBelogash@fa.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Финансовый университет при Правительстве РФ