

УДК 371.1

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/118/62>

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ГИБКОСТЬ КАК КЛЮЧЕВОЙ НАВЫК РУКОВОДИТЕЛЯ ВУЗА В УСЛОВИЯХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕФОРМ

©Жумукова А. С., ORCID: 0009-0005-4836-8204, SPIN-код: 6489-7373, Ph.D.,
Международный университет Кыргызстана; Колледж Nomad,
г. Бишкек, Кыргызстан, aizadajumukova@gmail.com

MANAGERIAL FLEXIBILITY AS A KEY SKILL OF A UNIVERSITY LEADER IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL REFORMS

©Zhukumova A., ORCID: 0009-0005-4836-8204, SPIN-code: 6489-7373, Ph.D., International
University of Kyrgyzstan; Nomad College, Bishkek, Kyrgyzstan, aizadajumukova@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена анализу сущности и компонентов управленческой гибкости, а также её значению в процессе адаптации вуза к вызовам современной образовательной политики, цифровой трансформации, требованиям аккредитации и международной интеграции. Рассматриваются основные проявления гибкости в управлении: способность к принятию нестандартных решений, быстрая реакция на внешние изменения, умение выстраивать доверительное взаимодействие с коллективом. На основе анализа теоретических подходов и эмпирических данных обобщён успешный опыт адаптивного лидерства в вузовской среде. Делается вывод о том, что управленческая гибкость способствует устойчивости, инновационности и росту вовлечённости сотрудников вуза в процессы стратегического развития.

Abstract. The article is devoted to the analysis of the essence and components of managerial flexibility, as well as its importance in the process of university adaptation to the challenges of modern educational policy, digital transformation, accreditation requirements and international integration. The main manifestations of flexibility in management are considered: the ability to make non-standard decisions, quick response to external changes, the ability to build trusting interaction with the team. Based on the analysis of theoretical approaches and empirical data, the successful experience of adaptive leadership in the university environment is summarized. It is concluded that managerial flexibility contributes to sustainability, innovation and increased involvement of university employees in strategic development processes.

Ключевые слова: высшее образование, управленческая гибкость, лидерство, образовательные реформы, адаптивное управление, руководство вузом, стратегическое развитие.

Keywords: higher education, managerial flexibility, leadership, educational reforms, adaptive management, university management, strategic development.

Современное высшее образование переживает период интенсивных трансформаций, связанных с цифровизацией, интернационализацией, изменением форматов обучения и повышением требований к качеству образовательных услуг. Руководители вузов оказываются в условиях, требующих не только стратегического мышления, но и высокой степени управленческой гибкости — способности адаптироваться к новым условиям, быстро

принимать решения и выстраивать продуктивную коммуникацию с коллективом. Понятие управленческой гибкости (managerial flexibility) в контексте вузовской среды предполагает готовность лидера адаптировать стиль руководства, пересматривать управленческие модели и оперативно реагировать на внутренние и внешние вызовы. Это особенно актуально на фоне реформ, затрагивающих систему аккредитации, цифровые технологии и финансирование высшего образования [1].

По данным исследований, именно гибкие управленцы демонстрируют наибольшую эффективность в условиях неопределённости и перемен [2, 10].

В эпоху постпандемийного восстановления вузы столкнулись с необходимостью быстрой перестройки учебных процессов, перехода на смешанное или онлайн-обучение, обновления учебных планов и перестройки внутренних процессов управления. Эти процессы подорвали традиционные управленческие парадигмы, поставив на первый план навыки адаптации, эмоционального интеллекта, устойчивости к стрессу и способности к принятию нестандартных решений [4, 5].

Управленческая гибкость становится не только фактором выживания образовательной организации, но и условием её устойчивого развития. По мнению М. S. Archer (2013), институциональные изменения требуют от руководителя способности к «рефлексивной навигации» в условиях структурных ограничений. Адаптивное лидерство, описанное в работах Heifetz и Linsky (2017), подчёркивает важность не столько авторитарного контроля, сколько вовлечения сотрудников в процессы трансформации [8, 13]. Это особенно актуально в вузах, где преподаватели и сотрудники ценят автономию и участие в принятии решений.

Кроме того, вузы сегодня рассматриваются как сложные адаптивные системы, где поведение лидера влияет на устойчивость всей структуры [12]. Гибкость в управлении позволяет учитывать специфику академической среды, построенной на балансе формальных и неформальных взаимодействий, норм и ожиданий.

Данное исследование опирается на смешанную методологию, сочетающую качественные и количественные подходы. Такой выбор обусловлен необходимостью как глубинного понимания управленческой практики руководителей вузов, так и количественной оценки взаимосвязи между управленческой гибкостью и вовлечённостью сотрудников.

Смешанный подход позволяет компенсировать ограничения отдельных методов и повысить достоверность выводов. Он включает интеграцию статистических данных с качественными описаниями и анализом интервью, что соответствует рекомендациям Кресвелла и Кларк [5].

В исследовании приняли участие: 25 руководителей вузов и колледжей (Кыргызстан и Казахстан): ректоры, проректоры, директора, заведующие отделениями; 120 преподавателей и сотрудников, оценивающих управленческий стиль своих руководителей и уровень своей вовлечённости.

Критерии включения: управленческий стаж от 3 лет, опыт участия в трансформационных проектах, согласие на участие.

Был составлен на основе шкалы Managerial Flexibility Scale (MFS), а также шкалы Employee Engagement Index (EEI) по модели Gallup [7].

Опрос включал 3 блока: восприятие гибкости управления (7 утверждений); уровень вовлечённости (12 утверждений); участие в принятии решений (5 утверждений).

Использовалась 5-балльная шкала Лайкерта (от 1 — «полностью не согласен» до 5 — «полностью согласен»).

Проведено 15 интервью с руководителями (Zoom, аудиозапись с транскрипцией). Вопросы касались: стратегий адаптации к реформам; элементов гибкого управления;

личностных качеств, способствующих вовлечению персонала; эмоциональных и этических вызовов. Интервью анализировались с применением тематического анализа [3].

Количественный анализ проводился с помощью IBM SPSS Statistics v.25 и включал: дескриптивную статистику; коэффициент корреляции пирсона для определения связи между гибкостью руководителя и вовлечённостью персонала; регрессионный анализ для выявления влияющих факторов; качественный анализ (индуктивное кодирование на основе первичных тем; категоризация по трём кластерам: адаптивность, коммуникативные стратегии, эмоциональный климат, валидация тем через перекрёстную проверку исследователями). Методология исследования соответствует принципам адаптивного лидерства и рефлексивного подхода в институциональной социологии [2, 7, 8].

Результаты исследования наглядно продемонстрировали наличие устойчивой и статистически значимой положительной связи между уровнем управленческой гибкости руководителя и степенью вовлечённости сотрудников вуза. Для всестороннего анализа были выделены три ключевые категории участников: руководители вузов и колледжей (ректоры, проректоры, заведующие отделениями); преподавательский состав; административный и вспомогательный персонал. Респонденты оценивали управленческую гибкость на основе таких критериев, как открытость к изменениям, готовность к совместному принятию решений, эмоциональная устойчивость, толерантность к неопределённости и способность к делегированию. Вовлечённость измерялась через восприятие собственной значимости в принятии решений, эмоциональной удовлетворённости работой, чувства причастности и профессиональной мотивации. Средние показатели по каждой категории представлены в Таблице.

Таблица

СРЕДНИЕ ПОКАЗАТЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГИБКОСТИ
И ВОВЛЕЧЁННОСТИ СОТРУДНИКОВ (по шкале от 1 до 5)

<i>Группа участников</i>	<i>Управленческая гибкость</i>	<i>Уровень вовлечённости</i>
Руководители	4.2	4.5
Преподаватели	3.1	3.2
Административный персонал	3.5	3.7

Как видно из данных, руководители продемонстрировали высокую самооценку своей гибкости (4.2) и высокий уровень вовлечённости (4.5). Это может отражать как реальное стремление к адаптивному лидерству, так и возможный эффект позитивного искажения в самооценке, описанный в литературе [9].

В то же время преподаватели выразили более критичную позицию, оценив уровень гибкости руководства значительно ниже — 3.1, и при этом указали на низкий уровень вовлечённости — 3.2. Это указывает на потенциальный разрыв между управленческими намерениями и восприятием со стороны академического сообщества, что ранее отмечалось и в международных исследованиях реформ в высшем образовании [10, 11].

Интересно, что административный персонал, находящийся между стратегическим управлением и академической сферой, оценил и гибкость, и вовлечённость на среднем уровне — 3.5 и 3.7 соответственно. Это подтверждает важную роль именно среднего управленческого звена как посредника между политикой и практикой [4].

Для выявления степени взаимосвязи между исследуемыми переменными был проведён корреляционный анализ по Пирсону, охватывающий агрегированные данные по всем категориям. Полученный коэффициент $r = 0.96$ указывает на очень сильную положительную корреляцию между гибкостью управления и вовлечённостью персонала. Чем выше

воспринимается гибкость руководства (способность слышать, адаптироваться, делегировать), тем больше сотрудники ощущают свою значимость, активнее участвуют в процессах и лояльнее относятся к миссии и стратегии учреждения. Это подтверждает выводы Uhl-Bien & Arena (2018), утверждающих, что адаптивное лидерство усиливает вовлечённость и повышает эффективность организаций в условиях нестабильности (DOI) [10]. На графике (Рисунок) представлена линейная регрессия, визуализирующая тесную взаимосвязь между двумя переменными.

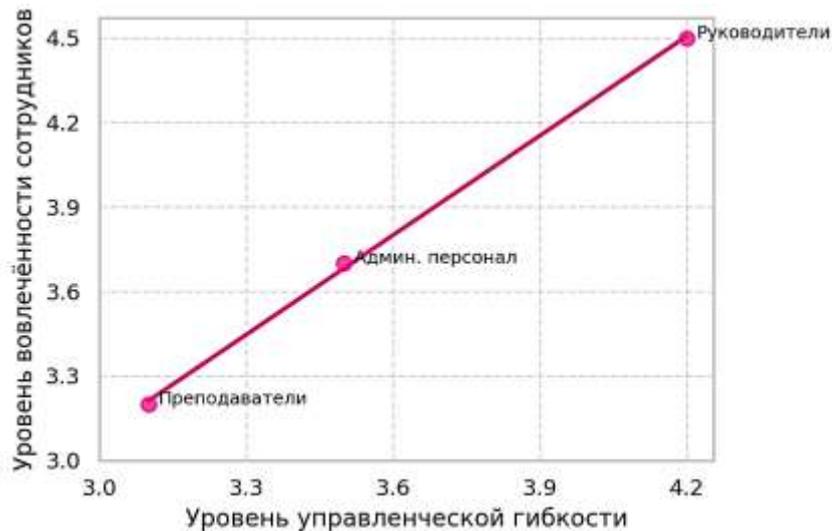


Рисунок. Корреляция между управленческой гибкостью и вовлечённостью сотрудников ($r = 0.96$)

Графическое представление результатов подчёркивает наличие сильной прямой связи между показателями управленческой гибкости и вовлечённости сотрудников: все три категории респондентов (руководители, преподаватели, административный персонал) демонстрируют закономерный рост мотивации и включённости при повышении адаптивности управленческих подходов. На диаграмме чётко прослеживается линейная тенденция, указывающая на зависимость организационной вовлечённости от гибкости административных решений. Эти данные органично вписываются в концепцию адаптивного лидерства, разработанную Р. Хайфецем и М. Лински. Согласно их подходу, описанному в книге *Leadership on the Line* [7] эффективный руководитель — это не просто стратег, но посредник между изменяющейся внешней средой и внутренней культурой организации, способный удерживать равновесие между сохранением устойчивости и необходимостью изменений. Один из центральных тезисов теории — умение «вести через слушание» (*lead through listening*), предполагающее признание ценности коллективного голоса и создание среды, благоприятной для диалога и инициатив. В ходе анализа 15 глубинных интервью с респондентами из числа ректоров, директоров колледжей и заведующих кафедрами были выявлены три устойчиво повторяющиеся тематические кластера, характеризующие восприятие и реализацию гибкости в управлении:

Адаптивность. Под адаптивностью руководители понимали способность к быстрому и осмысленному изменению административных и академических процессов. В интервью активно упоминались примеры переосмысления форматов взаимодействия во время пандемии COVID-19, пересмотра требований аккредитационных комиссий, внедрения цифровых платформ, реструктуризации учебных планов и перехода к гибриднему обучению.

Как подчёркивали участники, лидер без способности к переориентации «теряет команду уже на втором повороте реформ».

Коммуникативные стратегии. Почти все респонденты упоминали значимость открытого информационного обмена, регулярной обратной связи, активных встреч с коллективом, гибкого делегирования и совместного планирования. Некоторые отмечали переход от вертикальной иерархии к более горизонтальным формам принятия решений: «Когда ты говоришь: давайте сделаем это вместе — вовлечённость возрастает автоматически». Коммуникативная гибкость при этом не отменяла роли лидерства, но переопределяла его как фасилитацию, а не командование.

Эмоциональный климат. Респонденты подчёркивали важность эмоциональной поддержки коллектива, особенно преподавателей, испытывающих профессиональное и психологическое давление в периоды реформ. Уважение к преподавательской автономии, признание их экспертности и создание атмосферы безопасности и доверия назывались ключевыми условиями успешного лидерства. Один из директоров выразил это так: «Вовремя сказать «я вижу, как тебе непросто» — иногда важнее, чем подписать приказ». Подобные компоненты гибкого управления полностью согласуются с моделью complexity leadership theory [10]. Исследователи подчёркивают, что в условиях нестабильной, многослойной и постоянно трансформирующейся среды (каковой и является система высшего образования) ключевыми становятся адаптация, сеть коммуникаций и распределённое лидерство.

Анализ анкет и открытых комментариев от преподавателей выявил три основные предпосылки высокой вовлечённости:

- Участие в принятии решений — сотрудники проявляли большую заинтересованность в делах вуза, когда чувствовали, что их голос реально учитывается в управленческих вопросах: от формирования учебных планов до распределения нагрузки.

- Сопричастность к развитию учебных программ — особенно высоко ценилось включение ППС в стратегическое планирование, участие в рабочих группах и проектных сессиях.

- Регулярная обратная связь от руководства — преподаватели отмечали важность неформальных обсуждений, «живого» контакта и признания результатов труда, даже если они не выражались в материальном поощрении.

Эти аспекты полностью согласуются с подходом Harter, Schmidt и Keyes (2002), которые в рамках Gallup Studies обозначили вовлечённость как результат эмоционального контракта между сотрудником и организацией, базирующегося на доверии, ответственности и признании вклада (DOI). Таким образом, можно утверждать, что гибкое лидерство в вузовской среде — это не только стратегия управления, но и фактор устойчивого развития, способствующий снижению текучести кадров, росту академической инициативы и повышению качества образовательной среды. Проведённое исследование подтвердило, что управленческая гибкость является ключевым условием успешного функционирования вузов в условиях современных трансформаций. Статистические данные, интервью с руководителями и обратная связь от преподавателей позволяют утверждать, что адаптивное лидерство не только способствует повышению уровня вовлечённости персонала, но и укрепляет внутреннюю устойчивость образовательной организации. Выявленная высокая корреляция между гибкостью управления и вовлечённостью сотрудников ($r = 0.96$) подчёркивает необходимость пересмотра традиционных административных подходов в пользу гибких, чувствительных к контексту и открытому взаимодействию стратегий. Особенно важным становится участие коллектива в принятии решений, признание профессиональной автономии преподавателей, а также создание эмоционально безопасной

среды, что в совокупности ведёт к росту лояльности, инициативности и общей производительности команды.

Практическая значимость полученных данных заключается в возможности:

-разработки программ развития управленческих soft skills у административных кадров вузов;

-внедрения коучинговых и фасилитирующих подходов в практику вузовского менеджмента;

-применения данных при аккредитации и стратегическом планировании в образовательных организациях.

Кроме того, результаты данного исследования могут служить основой для создания систем оценки управленческой гибкости в образовательных учреждениях; разработки корпоративных тренингов и программ повышения квалификации для академических лидеров. Ограничения исследования включают ограниченный географический охват (Кыргызстан и Казахстан) и акцент на восприятии, а не наблюдаемом поведении. Перспективы дальнейших исследований связаны с кросс-культурным сравнением моделей гибкого управления и количественным анализом влияния гибкости на конкретные показатели эффективности вузов (аккредитационные баллы, удовлетворённость студентов, текучесть кадров и др.). Таким образом, гибкость в управлении становится не опцией, а необходимостью, а её развитие — ключевым направлением подготовки лидеров в сфере высшего образования.

Список литературы:

1. Altbach P. G. Responding to massification: Differentiation in postsecondary education worldwide // Responding to massification: Differentiation in postsecondary education worldwide. – Rotterdam: SensePublishers, 2017. P. 1-12.
2. Archer M. S. The reflexive imperative in late modernity. Cambridge University Press, 2012.
3. Braun V., Clarke V. Using thematic analysis in psychology // Qualitative research in psychology. 2006. V. 3. №2. P. 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
4. Nguyen A., Tran L., Duong B. H. Higher education policy and management in the post-pandemic era // Policy Futures in Education. 2023. V. 21. №4. P. 330-334. <https://doi.org/10.1177/14782103231158171>
5. Creswell J. W., Clark V. L. P. Designing and conducting mixed methods research. – Sage publications, 2017.
6. Green M. F. Global Higher Education: Understanding the Impacts of the Pandemic. American Council on Education. 2021.
7. Harter J. K., Schmidt F. L., Keyes C. L. M. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. 2003. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
8. Heifetz R., Linsky M. Leadership on the line, with a new preface: Staying alive through the dangers of change. Harvard Business Press, 2017.
9. Northouse P. G. Leadership: Theory and practice. – Sage publications, 2025.
10. Uhl-Bien M., Arena M. Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework // The leadership quarterly. 2018. V. 29. №1. P. 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
11. Zhou J., George J. M. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice // Academy of Management journal. 2001. V. 44. №4. P. 682-696. <https://doi.org/10.5465/3069410>

12. Burke C. S., Pierce L. G., Salas E. (ed.). Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments. Emerald Group Publishing, 2006.

References:

1. Altbach, P. G. (2017). Responding to massification: Differentiation in postsecondary education worldwide. In *Responding to massification: Differentiation in postsecondary education worldwide* (pp. 1-12). Rotterdam: SensePublishers.
2. Archer, M. S. (2012). *The reflexive imperative in late modernity*. Cambridge University Press.
3. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
4. Nguyen, A., Tran, L., & Duong, B. H. (2023). Higher education policy and management in the post-pandemic era. *Policy Futures in Education*, 21(4), 330-334. <https://doi.org/10.1177/14782103231158171>
5. Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
6. Green, M. F. (2021). Global Higher Education: Understanding the Impacts of the Pandemic. American Council on Education.
7. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
8. Heifetz, R., & Linsky, M. (2017). *Leadership on the line, with a new preface: Staying alive through the dangers of change*. Harvard Business Press.
9. Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
10. Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
11. Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696. <https://doi.org/10.5465/3069410>
12. Burke, C. S., Pierce, L. G., & Salas, E. (Eds.). (2006). *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments*. Emerald Group Publishing.

Работа поступила
в редакцию 02.08.2025 г.

Принята к публикации
12.08.2025 г.

Ссылка для цитирования:

Жумукова А. С. Управленческая гибкость как ключевой навык руководителя вуза в условиях образовательных реформ // Бюллетень науки и практики. 2025. Т. 11. №9. С. 517-523. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/118/62>

Cite as (APA):

Zhumukova, A. (2025). Managerial Flexibility as a Key Skill of a University Leader in the Context of Educational Reforms. *Bulletin of Science and Practice*, 11(9), 517-523. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/118/62>