



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ИСТОРИКО-ФИЛОЛОГИЧЕСКИЙ  
КАФЕДРА ИСТОРИИ И ПРАВА

**Организационно-управленческая деятельность руководителя при  
формировании эффективной системы управления  
общеобразовательной организацией**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 44.04.01. Педагогическое образование  
Направленность программы магистратуры  
«Правовые основы управления образовательными системами»  
Форма обучения очная

Проверка на объем заимствований:

90, 98 % авторского текста

Работа рецензирована к защите

« 15 » июня 2026 г.

зав. кафедрой истории и права

Н.В. Коршунова Коршунова Н.В.

Выполнил:

Студент группы  
ОФ – 224-289-2-1

Дзюба Андрей Владимирович

Научный руководитель:

д.и.н., зав. кафедрой истории и  
права

Н.В. Коршунова Коршунова Н.В.

Челябинск  
2026

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....                                                                                                                             | 3  |
| ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ<br>ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<br>РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ..... | 13 |
| 1.1. Нормативно-правовая база регулирования деятельности руководителя<br>образовательной организации .....                                 | 13 |
| 1.2. Современные теории и модели организационно-управленческой<br>деятельности в образовании .....                                         | 21 |
| ГЛАВА II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННО-<br>УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ<br>ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ.....                  | 32 |
| 2.1. Характеристика стратегий управления, обеспечивающих<br>эффективность образовательной деятельности .....                               | 32 |
| 2.2. Механизмы взаимодействия руководителя образовательной<br>организаций с сетевым сообществом .....                                      | 45 |
| ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ<br>ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ОРГАНИЗАЦИИ.....                                 | 60 |
| 3.1. Направления совершенствования управленческой деятельности<br>руководителя школы .....                                                 | 60 |
| 3.2. Организационно-педагогические условия реализации управленческих<br>решений .....                                                      | 68 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....                                                                                                                            | 80 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....                                                                                                     | 85 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ .....                                                                                                                           | 95 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Современная система образования предъявляет обширные требования к качеству управленческой деятельности руководителей образовательных организаций. Эффективность образовательного процесса напрямую зависит от грамотного построения организационной структуры учреждения, четкого распределения полномочий и ответственности между сотрудниками, а также постоянного совершенствования механизмов принятия решений. Вопрос формирования эффективной системы управления приобретает особую значимость в условиях постоянно меняющейся внешней среды – постоянных вызовах, с которыми сталкивается наше государство, появлении новых технологий, изменения нормативно-правовых требований и повышения ожиданий общества относительно качества предоставляемого образования.

Руководители школ сталкиваются с множеством вызовов, среди которых выделяются необходимость внедрения инновационных методов управления, повышение квалификации педагогических кадров, обеспечение благоприятных условий для развития учеников и формирование позитивного имиджа школы. Все это требует разработки комплексных решений применимых к управлению образовательным учреждением, позволяющих эффективно решать стратегические и тактические задачи организации.

Актуальность работы заключается в том, что существующие требования к качеству образования и подготовке будущих специалистов диктуют необходимость формирования эффективных систем управления в образовательных учреждениях. Это требует от руководителей не только знания теории и нормативно-правовой базы, которая наряду с целевым финансированием накладывает на него значительные ограничения, но и практических навыков и инструментов, которые они могут применить при управлении. Именно руководитель играет ключевую роль в создании и

поддержании организационной культуры, мотивации сотрудников и взаимодействии с родителями и ведомствами. В эти условия только эффективное руководство способствует улучшению работы коллектива и повышению качества образовательного процесса.

Внедрение современных управленческих технологий и подходов, требует от руководителей образовательных организаций новых знаний и навыков. Исследование этих аспектов может помочь в разработке рекомендаций по улучшению управленческой деятельности. В рамках государственной политики в области образования акцент делается на развитие управленческих компетенций. Это создает необходимость в изучении и внедрении лучших практик управления.

В рамках исследования, проанализирован широкий круг источников. Классические исследования Т. И. Шамовой, П. И. Третьякова и Н. П. Капустина закладывают основы внутришкольного управления, его функции и принципы, что важно для понимания роли руководителя [57]. М. М. Поташник и А. М. Моисеев рассматривают управление школой как системное явление, требующее целостного подхода со стороны директора [45, 49]. Н. А. Шобонов анализирует особенности управления в условиях современного образовательного законодательства, что определяет нормативно-правовой контекст деятельности руководителя [60]. М. В. Курбатова исследует проблемы нормативного регулирования – эти подходы значимы для оценки эффективности управленческой деятельности [39]. Г. Г. Габдуллин обосновывает необходимость обновления теории управления школой, что актуально для формирования эффективной системы управления [20].

Влияние организационной культуры на эффективность управления исследует О. Ю. Коровина – это важно для понимания того, как руководитель может влиять на среду школы [36]. П. С. Глухов анализирует стили лидерства, А. Г. Каспржак с соавторами А. А. Кобцева, М. Е. Шишкина и Р. В. Валяева рассматривают педагогическое лидерство как

ресурс развития образования, что непосредственно относится к управленческой деятельности руководителя [19, 22, 34].

Кадровые аспекты управления раскрываются в работах А. Б. Алферовой [14], Е. В. Чернобай и И. И. Калиной о профессиональных обучающихся сообществах, Ф. Ш. Мухаметзяновой и Н. Н. Ислановой о наставничестве – это важные инструменты для руководителя при формировании команды и повышении квалификации педагогов [46, 56], с. И. Змеев в своей работе об андрагогике даёт основу для организации обучения взрослых [33].

Проблемы сетевого взаимодействия исследуют Н. С. Бурова, Н. В. Коршунова, Т. Н. Ле-ван, О. А. Трофимова [18, 37, 43, 52]. Социальное партнёрство школы и местного сообщества рассматривают Т. И. Зеленецкая и О. А. Петрухина – это значимо для руководителя при выстраивании внешних связей [32, 48]. Участию родителей в управлении образованием посвящены работы С. А. Куприяновой, К. Ю. Белоусова и М. Д. Матюшкиной, А. В. Фролов и А. Д. Марков, А. А. Эльтемерова, что важно для организации общественно-государственного управления школой [16, 38, 55].

Инженерное образование и губернаторские инженерные классы анализируют А. В. Дзюба и С. П. Гумарев – это пример реализации профильного обучения, требующий от руководителя особых управленческих решений [27, 28]. Цифровую трансформацию образования исследуют Э. Гэйбл, Н. Ш. Козлова, Э. Ф. Зеер и О. В. Крежевских [26, 31, 35]. Data-driven подход в управлении рассматривают М. С. Шведова и Е. С. Третьякова – современные требования к управленческой деятельности руководителя [58].

Бережливые технологии в образовании представлены в сборнике под редакцией А. Г. Чернова, адаптивную организацию образовательной системы исследует Л. Р. Фионова [17, 54]. Проектный менеджмент рассматривают Е. В. Савенкова и О. А. Шклярова, А. В. Гам – эти

технологии могут быть использованы руководителем для повышения эффективности управления [50, 21].

Критический анализ проблем школы представлен в работах Е. Б. Куркина (закрытость школы, недоверие) и С. В. Егорышева (бюрократизация) – эти вызовы руководитель должен учитывать при формировании эффективной системы управления [40, 30]. Стратегическое управление развитием школы исследуют А. М. Моисеев, О. В. Голенкова с соавторами (Н. Ю. Моспанова, И. Н. Чижевская), К. С. Гордеев с соавторами, В. П. Кустарев, В. М. Лизинский, что непосредственно относится к организационно-управленческой деятельности руководителя [23, 25, 41, 44, 45].

Анализ литературы показывает, что теоретическая база управления школой разработана, но требует пересмотра в условиях цифровой трансформации и новых образовательных стандартов. Наименее разработаны вопросы интеграции цифровых технологий в управленческую деятельность, применения бережливых и проектных технологий, эффективного сетевого взаимодействия. Настоящее исследование, посвящённое организационно-управленческой деятельности руководителя при формировании эффективной системы управления школой, призвано восполнить эти пробелы и предложить практические рекомендации для руководителей образовательных организаций.

Источниками исследования выступает нормативно-правовая база, регламентирующая деятельность руководителя на федеральном, региональном, локальном уровнях. Базовым документом является Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» (№ 273-ФЗ) в актуальной редакции 2026 года, который закрепляет правовой статус руководителя образовательной организации, его компетенции, права, обязанности и ответственность (ст. 26, 28, 51) [3]. Для темы исследования значимы положения о единоличном исполнительном органе, о коллегиальных органах управления, а также о требованиях к руководителю.

Федеральный закон № 83-ФЗ (ред. 2026 г.) определяет правовое положение государственных (муниципальных) учреждений, включая автономные, что важно для понимания финансово-хозяйственной самостоятельности школы и ответственности руководителя за управление ресурсами [5]. Гражданский кодекс РФ (часть первая, ред. 2025 г.) регламентирует правовое положение юридических лиц, в том числе образовательных организаций, и необходим для анализа договорной работы руководителя [1]. Трудовой кодекс РФ (ред. 2025 г.) регулирует трудовые отношения руководителя с учредителем и с педагогическими работниками, а глава 43 устанавливает особенности регулирования труда руководителя организации, включая основания для расторжения трудового договора и материальную ответственность [2]. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» (№ 7-ФЗ, ред. 2026 г.) определяет правовой статус образовательной организации как некоммерческой структуры, что влияет на принятие управленческих решений руководителем в части целевого использования имущества и финансов [6]. Федеральный закон № 295-ФЗ (2022 г.), вносящий изменения в Закон «Об образовании», отражает динамику образовательного законодательства и необходимость для руководителя постоянно отслеживать и внедрять правовые новеллы [4].

Профессиональный стандарт «Руководитель профессиональной образовательной организации», утверждённый приказом Минтруда России от 21.03.2025 № 137н, устанавливает трудовые функции, необходимые умения и знания руководителя, включая управление образовательной деятельностью, развитием организации и взаимодействие с партнёрами [4].

Письмо Министерства образования и науки Челябинской области от 08.04.2025 № 02/522 регламентирует проведение конкурсного отбора губернаторских инженерных классов [7]. Этот документ важен для анализа деятельности руководителя по участию школы в региональных проектах, по созданию условий для инженерного образования и по развитию сетевого взаимодействия с социальными партнёрами. Приказ Комитета по делам

образования города Челябинска от 25.11.2025 № 2716-у утверждает нормативные затраты на 2026–2028 годы, что определяет финансовые условия деятельности школы и влияет на управленческие решения руководителя по распределению ресурсов [10].

Устав МАОУ «СОШ № 91 г. Челябинска» является основным локальным документом, закрепляющим компетенцию директора, органы управления, порядок принятия локальных актов [13]. Анализ устава позволяет оценить реальные полномочия руководителя в конкретной образовательной организации. Положение о внутренней системе оценки качества образования (ВСОКО) регламентирует оценочные процедуры в школе, и руководитель несёт ответственность за организацию ВСОКО и использование её результатов для управления качеством образования [12]. Раздел «Нормативно-правовые документы» (инженерные классы) на сайте школы демонстрирует практику локального регулирования деятельности инженерных классов, включая договоры с социальными партнёрами, что важно для анализа сетевого взаимодействия [13]. Письмо Минпросвещения России от 27.12.2023 № 02-2880 содержит методические рекомендации по созданию центров образования «Точка роста». Этот документ значим для анализа управленческой деятельности руководителя по созданию современной образовательной среды, оснащению школ оборудованием и организации образовательного процесса с использованием новых технологий [8].

Проведённый анализ показывает, что нормативно-правовая база регулирования деятельности руководителя представляет собой многоуровневую систему (федеральный – региональный – муниципальный – локальный уровни). Федеральное законодательство создаёт правовую основу для деятельности руководителя, определяя его компетенции, ответственность и пределы самостоятельности. Профессиональный стандарт задаёт квалификационные требования, служащие ориентиром для оценки эффективности управленческой деятельности. Региональные и

муниципальные документы конкретизируют федеральные нормы применительно к условиям Челябинской области, определяя финансовые и организационные механизмы реализации образовательной политики на местах. Локальные акты отражают реальную практику управления в конкретной школе и демонстрируют, как руководитель реализует свои полномочия в рамках действующего законодательства. Методические рекомендации являются важным инструментом методической поддержки руководителя при внедрении новых образовательных моделей. Эффективность управленческой деятельности руководителя напрямую зависит от умения ориентироваться в этой системе, правильно применять правовые нормы и своевременно вносить изменения в локальные акты в ответ на изменения законодательства.

**Цель исследования:** Изучить и проанализировать организационно-управленческую деятельность руководителя образовательной организации с целью выявления факторов, способствующих формированию эффективной системы управления.

**Объект исследования:** Процессы и методы организационно-управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций.

**Предмет исследования:** Организационно-управленческая деятельность руководителей общеобразовательных организаций.

**Задачи:**

1. Проанализировать нормативно-правовую базу регламентирующую деятельность руководителя образовательной организации;
2. Изучить теоретические подходы и модели организационно-управленческой деятельности в образовательных учреждениях;
3. Проанализировать и выявить наиболее эффективные стратегии и методы управления, применяемые руководителями общеобразовательных организаций для достижения эффективных результатов;

4. Изучить механизмы взаимодействия руководителей с педагогами, родителями и местными сообществами для создания благоприятной образовательной среды;

5. Разработать рекомендации по оптимизации управленческих процессов для повышения качества образования.

**Методы исследования:**

1. Теоретические: анализ, синтез, обобщение теоретической и методологической литературы, целеполагание, моделирование.

2. Эмпирические: анкетирование, констатирующий эксперимент, количественная и качественная обработка результатов исследования, контент-анализ.

**Теоретическая значимость заключается в:**

1. Возможности критически оценить и систематизировать существующие теории и модели управления в образовательных учреждениях;

2. Выявлении новых концепций и подходов к организационно-управленческой деятельности в образовании;

3. Углублении теоретических основ лидерства и управленческих стратегий в контексте образовательных организаций.

**Практическая значимость** исследования позволит предоставить практические рекомендации для руководителей образовательных учреждений по оптимизации управленческих процессов и повышению качества образования.

Данная тема также имеет **научную значимость**, так как исследование организационно-управленческой деятельности может способствовать развитию теории управления в образовательной сфере и предложению новых моделей методов и принципов.

**Гипотеза исследования:** Правильно выстроенные организованно-управленческие условия в образовательной организации способствуют

более эффективному решению управленческих задач руководителем и повышению качества образовательного процесса.

**Теоретико-методологическую основу** исследования составили фундаментальные положения теории управления образовательными системами, разработанные в трудах Т. И. Шамовой, П. И. Третьякова, Н. П. Капустина, М. М. Поташника, А. М. Моисеева, В. С. Лазарева. Исследование базируется на системном, компетентностном, деятельностном, процессном и рефлексивном подходах. Ключевыми теоретическими концепциями стали: управление по результатам (П. И. Третьяков), организационная культура (О. Ю. Коровина), педагогическое лидерство (А. Г. Каспржак, Р. В. Валяева), профессиональные обучающиеся сообщества (А. Б. Алферова, Е. В. Чернобай), сетевое взаимодействие (Н. В. Коршунова, О. А. Трофимова), социальное партнёрство (Т. И. Зеленецкая), цифровая трансформация образования (Э. Гэйбл, Н. Ш. Козлова). Нормативно-правовую основу составили Федеральный закон «Об образовании в РФ», Трудовой кодекс РФ, профессиональный стандарт руководителя, региональные акты Челябинской области и локальные акты МАОУ «СОШ № 91 г. Челябинска».

**Этапы исследования.** На первом этапе осуществлялся анализ научной литературы и нормативно-правовых документов, определялись теоретико-методологические основы, цель, задачи и гипотеза исследования, разрабатывалась программа эмпирического исследования. На втором этапе проводилось эмпирическое исследование на базе МАОУ «СОШ № 91 г. Челябинска» с использованием методов анализа документов, анкетирования педагогических работников и административной команды. На третьем этапе осуществлялись систематизация и интерпретация полученных результатов, формулирование выводов и разработка практических рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности руководителя.

**Практической базой** исследования выступило муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя

общеобразовательная школа № 91 г. Челябинска». Выбор учреждения обусловлен тем, что школа является автономным учреждением, реализует инновационные проекты, активно взаимодействует с социальными партнёрами. В исследовании использованы Устав школы, Положение о ВСОКО, документы по инженерным классам, отчёты о самообследовании, результаты внешних оценочных процедур, договоры о сетевом взаимодействии, а также данные анкетирования педагогического коллектива.

# **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Нормативно-правовая база регулирования деятельности руководителя образовательной организации**

Современный руководитель образовательной организации в первую очередь должен полагаться на нормативно-правовую базу всецело регулирующую его профессиональную деятельность. Эффективность реализации управленческих функций напрямую зависит от понимания правовых норм, регулирующих полномочия и ответственность должностного лица. Данный параграф посвящен исследованию основных аспектов нормативно-правовой базы, определяющей статус руководителя образовательного учреждения в современной практике российского законодательства.

Основные принципы, на которых основывается деятельность любого руководителя в образовательной организации устанавливаются в статье 3 Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Законом заложены признание приоритетности образования, обеспечения права каждого человека на образование, демократичного характера управления образованием, обеспечение прав педагогических работников, обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся на участие в управлении образовательной организации [3, с. 3]. Согласно требованиям закона руководитель образовательной организации обязан строго соблюдать принципы законности, демократичности, коллегиальности [3, с. 89]. Управление организацией выстраивается на государственно-общественном характере и сочетает в себе автономность, информационную открытость, учет общественного мнения, а также единство единоначалия и

коллегиальности. Основными помощниками при реализации данных принципов выступают заместители руководителя [3, с. 26]. Распределение обязанностей между ними он осуществляет самостоятельно, руководствуясь внутренними приказами и должностными инструкциями.

Статус руководителя образовательной организации определяется совокупностью правовых норм, предусмотренных федеральным законодательством, нормативно-правовыми актами субъектов РФ и локальными актами самого учреждения. Он включает в себя совокупность юридических прав, обязанностей и ответственности, связанных с исполнением руководителем возложенных на него функций. Согласно статье 51 Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и уставу образовательного учреждения, руководителем образовательной организации может стать лицо:

- 1) Избранное общим собранием, конференцией работников образовательной организации с последующим утверждением учредителя;
- 2) Назначенное учредителем;
- 3) Назначенное Президентом РФ;
- 4) Назначенное Правительством РФ.

Законодательно установлены различные способы назначения руководителя образовательной организации: выборность, назначение учредителем, утверждение государством. В случаях назначения руководителя школьного учреждения в силу вступают пункты 1, 2 [3, с. 51]. Права и ответственность руководителя образовательной организации всецело определяются в соответствии с законодательством РФ и уставом образовательного учреждения.

Федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений юридически закрепляет строго определённый характер деятельности бюджетных образовательных

учреждений, устанавливая предел возможных видов деятельности исключительно в рамках предоставления образовательных услуг. Данное обстоятельство накладывает существенные ограничения на полномочия руководителя образовательного учреждения, регламентируя его управленческую деятельность установленными законом границами и предписаниями действующего законодательства Российской Федерации [5, с. 3-7].

В соответствии с разделом II Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (утверждён Приказом Минздравсоцразвития России от 26.08.2010 № 761н)» устанавливаются следующие обязанности руководителя образовательного учреждения:

- 1) Общее управление образовательной организацией;
- 2) Оперативное и стратегическое руководство учебным и воспитательного процессом;
- 3) Методическое обеспечение образовательных процессов;
- 4) Управление контингентом обучающихся;
- 5) Кадровая политика (включая подбор, мотивацию, развитие персонала, соблюдение трудового законодательства, участие работников в управлении);
- 6) Разработка и реализация внутренних нормативных документов;
- 7) Инновационная деятельность и поддержка педагогических инициатив;
- 8) Финансово-экономическое обеспечение, отчётность и материально-техническое оснащение;
- 9) Внешние коммуникации и правовая деятельность;
- 10) Охрана труда, пожарная безопасность и контроль работы подразделений.

Руководитель образовательного учреждения обладает широким спектром функциональных обязанностей, из которых вытекают его

полномочия. Эти обязанности направлены на эффективное общее и оперативное управление учебным процессом, методическую поддержку, кадровую политику, инновационную деятельность, финансовую устойчивость, материальное оснащение, взаимодействие с внешней средой, соблюдение требований безопасности и законодательства, поддержание системы мотивации сотрудников и улучшение качества образовательных услуг. Обязанности предполагают активное участие в развитии учреждения, обеспечении его конкурентоспособности и соответствия современным требованиям образовательной среды. Отдельно стоит отметить, что согласно ч. 4 ст. 298 Гражданского кодекса Российской Федерации имуществом организации руководитель распоряжается не в полной мере, а лишь с согласия собственника учреждения (учредителя) [1, с. 298].

Для полноценного выполнения перечисленных обязанностей руководитель образовательного учреждения должен обладать знаниями в следующих областях:

- 1) Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации;
- 2) Законодательство об образовании и нормативные правовые акты в сфере обучения, воспитания и физической активности школьников;
- 3) Конвенция ООН о правах ребенка;
- 4) Современные педагогические концепции и научные достижения в области образования;
- 5) Основы возрастной психологии и психолого-педагогического сопровождения обучающихся;
- 6) Анатомо-физиологические и гигиенические особенности детского организма;
- 7) Теория и практика управления образовательными системами;
- 8) Современные методики обучения (компетентностный подход, развивающее обучение, дифференциация и индивидуализация);

9) Методы педагогического воздействия и мотивации участников образовательного процесса;

10) Основы коммуникации с обучающимися разных возрастных групп, родителями (законными представителями) и педагогическими работниками;

11) Технологии профилактики и разрешения конфликтов в образовательной среде;

12) Информационно-коммуникационные технологии;

13) Социально-экономические основы развития общества;

14) Организация финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения;

15) Нормы гражданского, административного, трудового, налогового и бюджетного законодательства Российской Федерации в части, применимой к образовательным организациям;

16) Основы менеджмента, управления персоналом и проектной деятельности;

17) Правила внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения;

18) Требования охраны и правила пожарной безопасности.

Помимо перечисленных областей знаний, руководитель образовательного учреждения должен соответствовать следующим критериям:

1) Высшее образование («Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» или дополнительное профессиональное образование в сфере государственного и муниципального управления, либо менеджмента и экономики);

2) Стаж работы более 5 лет [7].

Эффективное исполнение профессиональных обязанностей руководителем образовательного учреждения требует глубокого понимания приоритетных направлений развития отечественной образовательной

системы, осведомлённости в области законодательства и международных норм, касающихся воспитания детей, владения современными методами педагогики и психологии, а также развитых управленческих компетенций. Помимо теоретических знаний, руководитель должен владеть практическими навыками управления персоналом, ведения финансово-хозяйственной деятельности, профилактики конфликтных ситуаций и безопасного функционирования образовательного учреждения. Наличие высшего профильного образования и достаточного опыта работы обеспечивают необходимое основание для реализации указанных функций и успешной деятельности руководителя.

Статья 331 Трудового кодекса РФ устанавливает ограничения и запреты на занятие педагогической деятельностью, а также требования к образованию. Педагогической деятельностью не может заниматься лицо:

- 1) Лишенное права заниматься педагогической деятельностью в соответствии с приговором суда;

- 2) Имеющее или имевшее судимость за преступления против жизни и здоровья, свободы, чести и достоинства личности, половой неприкосновенности и половой свободы, семьи и несовершеннолетних, основ конституционного строя и безопасности государства, мира и человечества, а также против общественной безопасности. Или иные виды неснятой и непогашенной судимости;

- 3) Признанное недееспособным;

- 4) Обладающее заболеванием, из перечня Министерства здравоохранения РФ [1, с. 213].

Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» определяет следующие функции руководителя:

- 1) Управление общеобразовательной организацией;

- 2) Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации;
- 3) Администрирование деятельности общеобразовательной организации;
- 4) Управление развитием общеобразовательной организации;
- 5) Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами [7].

Основным контролирующим органом, выступает учредить образовательной организации, с ним руководитель заключает трудовой договор на основании ч. 3 ст. 275 Трудового кодекса РФ [2, с. 195]. После заключения договора руководитель обязан составить устав общеобразовательной организации, а учредить его утвердить [6].

Для анализа полномочий руководителя, закрепленных уставом образовательной организации, взят Устав МАОУ «СОШ № 91 г. Челябинска», согласно которому, руководитель образовательной организации в полной мере всецело выполнять решения Комитета по делам образования г. Челябинска. В перечень его компетенций входят:

- 1) Организация образовательной деятельности;
- 2) Управление образовательной организацией;
- 3) Распоряжение имуществом и финансовыми средствами в пределах, установленных уставом;
- 4) Прием на работу, расстановка и увольнение педагогических и иных работников;
- 5) Представление интересов организации в органах власти и во взаимоотношениях с иными лицами;
- 6) Ответственность за результаты деятельности организации перед учредителем.

Среди ключевых обязанностей следует выделить: обеспечение непрерывного образовательного процесса, управление ресурсами и

создание комфортной среды для учебы и работы; управление финансами и имуществом; обеспечение сохранности здоровья; благоприятной атмосферы. К зоне ответственности относится соблюдение правовых норм и требований безопасности. Кроме того, руководитель должен демонстрировать профессиональные и личные качества, выступая лидером команды, стимулирующим постоянное повышение квалификации сотрудников [13].

Особенность правового положения руководителя заключается в наличии широкого спектра полномочий в сфере управления образовательным процессом, кадровыми, финансовыми и имущественными вопросами. На этом фоне мы можем наблюдать частичную утрату принципа коллегиальности. Несмотря на закрепление данного принципа на законодательном уровне, именно на руководителя накладывается ответственность за выполнение муниципального задания, эффективное использование имущества, соблюдение прав и обязанностей учащихся и сотрудников.

Само формирование коллегиальных органов, несмотря на принцип их обязательного существования носит добровольный характер, и в случае отсутствия инициативы со стороны коллектива участие в них может привести к их фактическому отсутствию [60, с. 15-34]. Данная ситуация требует от руководителя не только соблюдение всех установленных законодательством требований, но и наличие у него задатков лидера, способного собрать вокруг себя команду заинтересованных людей, готовых активно включаться в процессы деятельности и развития любого образовательного учреждения.

Как отмечает В. И. Шкатулла, правовой статус руководителя образовательной организации включает в себя совокупность прав, обязанностей и ответственности, закреплённых трудовым и образовательным законодательством. При этом ответственность директора школы наступает как за результаты образовательной деятельности, так и за

соблюдение прав всех участников образовательных отношений [59, с. 312-315]. Эффективному руководителю необходимо сочетать в себе личную инициативу наряду с административными и хозяйственными функциями в условиях законодательного ограничения. Статус руководителя характеризуется сложной структурой взаимосвязанных обязанностей, обусловленных спецификой образовательной деятельности.

Все это делает процесс организации образовательной деятельности крайне многогранным и ответственным, требующим высокую степень профессионализма, умение оперативно реагировать на изменения внешнего мира и законодательства. При этом руководителю необходимо постоянно балансировать между интересами учащихся, сотрудников, учредителя и общества в целом.

## **1.2. Современные теории и модели организационно-управленческой деятельности в образовании**

Анализ современных теорий, моделей и принципов организационно-управленческой деятельности в образовании, выделение их ключевых особенностей, практической применимости и ограниченности в контексте современных вызовов является основной целью данного параграфа. Анализ позволяет систематизировать управленческий инструментарий и обосновать выбор или синтез моделей, наиболее адекватных для развития образовательной организации в динамичной среде современного мира.

Современный менеджмент в сфере образования представляет собой синтез передовых управленческих теорий и гибких практик, конечной целью которого является создание гибкой образовательной экосистемы, которая должна не только передавать знания, но и формировать конкурентноспособную личность, способную к самореализации в условиях открытого, технологичного и динамичного мира. Ключевой инновационный принцип такого менеджмента состоит в переходе от

пассивного следования внешним установкам (федеральным стандартам и новшествам) к их активной и осмысленной адаптации. Это вызывает необходимость проектирования образовательного пространства с учетом уникального контекста конкретной образовательной организации: ресурсов, запросов родительского сообщества, специфики обучающихся, потенциала педагогического коллектива. В этих условиях эффективный руководитель становится не просто администратором, а основным «стратегом», нацеленным на реализацию глобальных образовательных трендов в конкретные решения внутри своей образовательной организации.

Стратегический принцип управления оптимально ложиться на системный подход к организации управления образовательным учреждением. В рамках этого подхода образовательную организацию следует понимать как целостную систему, состоящую из многообразия внутренних компонентов (педагоги, учащиеся, родительское сообщество и т. д.). В современной школе функционирует множество систем разного порядка, так процесс обучения – это подсистема целостного педагогического процесса, урок – подсистема процесса обучения. Поэтому, чтобы установить точный адрес управленческого воздействия, руководителю необходимо уметь разделять систему на разные части, блоки, подсистемы, только так он перейдет от общего характера управления к конкретным стратегическим решениям. Система – это целеустремленная целостность взаимодействующих элементов, имеющих новые свойства, которые отсутствуют у этих элементов, и связанная с внешней средой. Такой целостной, динамичной, социально-педагогической системой и является современная школа.

Основные принципы реализации системного подхода к управлению образовательной организацией:

- 1) Единство и взаимодействие всех компонентов и элементов школьной системы;
- 2) Наличие цели как основного системообразующего фактора;

- 3) Изменение в рамках общественных противоречий;
- 4) Система развивается во внешней по отношению к себе среде, будучи открытой и тесно связанной с ней множеством коммуникаций;
- 5) Информация, поступающая в систему и выходящая из нее представляет собой связи компонентов системы между собой и компонентов системы в целом;
- 6) Различия между перспективным (желаемым) состоянием системы (целью) и существующим определяет управленческий аспект [57, с. 12].

Поэтому стратегическое планирование современного руководителя необходимо выстраивать на основе научных принципов управления:

- 1) Системность – заключается в сочетании «вертикали власти» и «горизонтали взаимодействия» на уровне управления конкретной системой образования;
- 2) Непрерывность – состоит в постоянном функционировании системы образования;
- 3) Региональность – реализация конкретного социального заказа с учетом региональной специфики;
- 4) Самоуправление – отражает специфику общественного характера управления, преобладание в образовании коллегиальности и демократичных методов управления;
- 5) Корпоративность – выражается в формировании устойчивой корпоративной культуры и «личного» бренда каждой образовательной организации;
- 6) Обеспечение и повышение качества – создание системы менеджмента качества образования;
- 7) Акмеологическая направленность – создание условий для активизации внутренних ресурсов (личностных, творческих) каждого субъекта управленческой и образовательной деятельности.

Помимо научных принципов организации деятельности современного руководителя следует выделить и основные принципы организации

обучения будущего менеджера образовательного процесса, способствующие формированию «мышления будущего»:

1) Принцип ценностной ориентации знаний – профессиональные знания формируются в процессе собственной мыслительной работы;

2) Принцип неформального образования – принцип не прямого воздействия на будущего руководителя, согласно его интересам, способностям;

3) Принцип коллективно-обучающей деятельности – формирование навыка работы в команде, активного взаимодействия в процессе обучения;

4) Принцип регулирования качества образования – самоконтроль процесса обучения;

5) Принцип деятельностного формирования специалиста – активное применение практики в процессе обучения [41].

Процессы модернизации и инновации образовательной среды создают множество новых вызовов к образованию, что требует более внимательного анализа сложившейся среды для поиска наиболее подходящей модели управления конкретной образовательной организацией. Под влиянием постоянного процесса реформирования школьного образования руководителям данных учреждений следует оперировать основными факторами, влияющими на этот процесс: внедрение новых ФГОС, обеспечение единого содержания общеобразовательных программ, обновление школьной инфраструктуры и методов обучения, ориентация на единые экзаменационные процедуры, поддержка одаренных детей [25].

Некоторые зарубежные модели управления (например, в США) демонстрируют сходство с отечественными подходами. Ещё в середине XX в. В образование США начали активно интегрировать методы, представленные военно-промышленным комплексом (ВПК), а именно: планирование, программирование, бюджетирование, управление по целям, измерение эффективности [44]. Данный опыт успешно адаптирован в российской системе образования на муниципальном уровне. На примере г.

Челябинска мы можем проанализировать приказ Комитета по делам образования г. Челябинска от 25.11.2025 г № 2716-у. «Об утверждении нормативных затрат на 2026-2028 годы» и сделать вывод: бюджетирование образовательных организаций осуществляется на основе ранее заявленных принципов [10].

Планирование и определение стоимости муниципальной услуги на долгосрочный период (3 года) позволяет руководителям выбирать оптимальный способ реализации образовательных программ и проводить планирование своей деятельности на текущий и будущий учебный год, но имеет и свои минусы. У руководителя появляются затруднения в определении долгосрочных целей, предварительной оценке затрат и самостоятельном выборе перспективных вариантов развития своей организации, из-за строгого бюджетного ограничения муниципальным заказом.

Иным подходом выступает «товаризация образования», модель в которой образование – это услуга производства и одновременного потребления платных образовательных услуг. Управление этим процессом организуется по аналогии с управлением в сфере бизнеса: наличие прибыли, показатели эффективности [44]. Опыт российской образовательной системы предпринимал попытки ввести понятие «услуга» в сферу образования, но не был в должной мере воспринят обществом и не повлек за собой кардинальных изменений системы образования [4].

Модель ВУК (всеобщее управление качеством), представляет собой стремление привести все процессы в образовании к параметрам качества и на их основе проводить регулярное измерение исходных параметров и процессов для принятия управленческих решений [57, с. 69]. Применение такой системы в российском образовании проводится на регулярной основе. Так, на примере Положения о внутренней системе оценки качества образования МАОУ «СОШ № 91 г. Челябинска», мы видим, что образовательные организации г. Челябинска на постоянной основе проводят

внутреннюю оценку качества, с целью обеспечения единой оценки образовательных достижений обучающихся, эффективности образовательных программ с учетом запросов основных пользователей результатов системы оценки качества [12].

Иной подход имеет модель реинжиниринга бизнес-процессов (РБП). Сущность данной модели состоит в фундаментальном переосмыслении и радикальном перепроектировании образовательных процессов с целью достижения максимального соответствия внешним и внутренним запросам в текущий момент времени. При реализации данной модели следует учитывать накладываемые ограничения: высокие затраты административных ресурсов, сложность сопоставления некоммерческой основы деятельности с коммерческими результатами [44]. Однако, если реализовывать данную модель в системном порядке, активно интегрируя с системным подходом, то частично указанные ограничения нивелируются.

Приведенный обзор основных управленческих моделей, позволяет выделить их общую направленность на повышение эффективности, адаптивности, бюрократической результативности образовательной организации. Однако их прямое заимствование, особенно из коммерческой сферы, сталкивается с системными ограничениями российской образовательной реальности: государственное регулирование, нормативные ограничения, приоритет долгосрочных образовательных результатов над экономическими. Это актуализирует поиск не «идеальной», а «универсальной» модели гибкого управленческого конструктора, способного интегрировать рациональность системного подхода, общественную ориентацию процессных моделей. Подход к процессу управления образовательной организацией должен в первую очередь выстраиваться на основе личных качества руководителя.

Современная психология тесно связывает способность руководителя принимать и внедрять инновации с его стилем ведения общего менеджмента. Выделяются следующие типы лидерства:

1) Инновационное лидерство, в котором руководитель эффективно продолжает управлять в сложных ситуациях, благодаря специфическому набору черт: стремление к изменениям, смелость, вера в своих коллег и их личную ответственность. При этом он умеет признавать свои ошибки и извлекать из них позитивный опыт, выстраивать перспективную картину будущего.

2) Преобразующее или реформирующее лидерство, заключается в умении мотивировать последователей путем повышения уровня их сознательности, саморазвития, помощи в понимании поставленной цели, интеграции личных интересов с общей целью, создании доверительной атмосферы. Как итог, такой стиль лидерства вырабатывает тесную связь между подчиненными и руководителем на уровне чувства соучастия и вовлеченности в процесс деятельности.

3. Предпринимательское, строящееся на постоянной проактивной позиции лидера, стремлении к новизне, фокусировании внимания на будущем и постоянном внедрении инноваций с опорой на коллектив для достижения единой цели.

4. Трансформационное, лидер выделяется сочетанием в себе качеств сразу нескольких типов лидерства и присущими им чертами: интеллект, революционность, героизация. Цель при таком лидерстве становится коллективным высшим.

Представленные стили представляют собой «идеального управленца» способного управлять в условиях развертывания инновационной деятельности. Феномен такого лидерства включает в себя черты личности, способности, стратегии поведения, функциональную область, способы включения в организационную культуру [22].

Традиционная «директорская» модель, где один человек выступает единым руководителем всеми процессами управления, в современных условиях существенно снижает эффективность выполнения единой цели образования – формирование всесторонне развитой личности.

Принципиально новой выступает «лидерская модель». В рамках которой управление является не только делегированием задач, но и представлением определенных свобод в принятии решений. Современный статус директора следует характеризовать как «директор-политик», из-за необходимости сочетать в себе проводника государственных решений и представителя интересов родителей и сообщества. Опыт социологического анализа, описанный в исследовании «Модели управления общеобразовательной организацией в условиях реформ», выделяет четыре модели поведенческого стиля директоров:

1. «Авторитарный хозяйственник», руководитель в первую очередь делает фокус на улучшении инфраструктуры и материально-технической базы, а все задачи делегируются между администрацией в рамках должностных инструкций, задачи решаются в режиме оперативности, коллегиальные органы не работают.

2. «Демократичный хозяйственник», отличается от «авторитарного хозяйственника» тем, что для решения вопросов руководитель привлекает коллегиальные органы, но остается консервативным в области решаемых задач, не уходя от обеспечения материально-технической базы. В данной модели фокус директора стоит на коллективе, которым он оперирует для решения процессуальных вопросов.

3. «Авторитарный предводитель», стремится повысить качество образования опираясь на узкий круг администрации, игнорируя другие субъекты образовательных отношений. Педагогический совет носит формальный характер для утверждения локальных актов. Руководитель такой модели обязан быть жестким в вопросах управления, отрицает эффективность демократичных форм управления.

4. «Демократичный предводитель», у такого руководителя ведущую роль играют коллегиальные органы управления. В качестве своей команды он воспринимает весь коллектив, в котором каждый играет свою роль в

решении единой стратегической цели. Уделяет большое внимание различным вариантам развития и инициативам «снизу» [53].

Представленные модели опираются на личность самого директора и его способность делегировать свои полномочия, делить зоны ответственности. Современный руководитель образовательной организацией должен умело сочетать в себе стратегическое начало с умением проявлять свою лидерскую позицию и уровень включенности в деятельность образовательной организации. Лидерская позиция и уровень включенности являются ключевыми характеристиками руководителя ориентированного на сочетание стратегического и системного мышления при управлении образовательной организацией. Именно акцент на лидерской позиции и отношение руководителя к коллективу позволяет выделить четыре наиболее оптимальных модели управления для российской системы:

1. Операторская модель. Руководитель данной модели занимает срединную лидерскую позицию, в основном задачи, связанные с организацией учебного процесса, делегируются заместителям. Большую часть времени уделяет совершенствованию структуры управления, взаимодействию с местными структурами и сообществами. Для достижения успеха в управлении выстраивает работу в виде краткосрочных, последовательных задач, результаты которых легко изменяются.

2. Контрактная модель. Руководитель в такой модели занимается преимущественно административной работой, учебные и воспитательные задачи делегируются заместителям. Лидерская позиция руководителя осуществляется выше среднего, за счет вклада заместителей в улучшение работы образовательной организации. Эффективность модели обеспечивается высокой исполнительной дисциплиной и гибкостью схем управления.

3. Лидерская модель. Руководитель в данной модели – центральное звено в управлении он выбирает стратегию развития и стремится

самостоятельно разобраться с проблемами в большинстве задач. Важное значение играют личностные качества руководителя. Данная модель активно развивается в конкурентной среде, но без четких правил и процедур может потерять управляемость.

4. Командная модель. Для данной модели характерно разделение обязанностей по управлению между руководителем и заместителями. Упор делается на сотрудничество, не только между органами управления, но и между обычными сотрудниками, которые также вносят изменения в управленческие решения. Риск данной модели заключается в жестком региональном управлении, которое не терпимо к риску и ошибкам, из-за этого коллектив не может в полной мере проявлять весь свой потенциал [29, с. 12].

Анализ современных теорий и моделей организационно-управленческой деятельности в образовании позволяет констатировать, что современная парадигма управления ушла от жёсткой административной «директорской» модели к гибким инновационным стратегиям, всецело зависящим от контекста конкретной образовательной организации, в сочетании с системностью, процессностью, ориентацией на коллектив.

Ядром эффективного управления выступает интеграция стратегического и системного подхода, что позволяет обеспечить целостность с принципами стратегического менеджмента, проектного управления и теорией лидерства, обеспечивает перевод глобальных целей российской системы образования в конкретные действия с учетом специфики образовательной организации.

Практические модели показывают ограниченность прямого заимствования коммерческих практик в условиях строго регулируемой образовательной системы, наиболее эффективным вариантом является их адаптивный синтез, где коммерческие инструменты менеджмента сочетаются с гибкостью анализа текущих процессов и опорой на коллектив. Ключевой фигурой по-прежнему является руководитель конкретной

организации, но такой руководитель должен сочетать в себе не только стилевые модели («хозяйственник», «предводитель», но и выступать лидером, способным вести за собой команду подчиненных способных принять на себя ответственность независимо от сложившейся ситуации.

Наиболее перспективным вектором представляется эволюция от жёсткой фиксации на персоне директора к гибридной системе управления, в которой:

- 1) Есть ядро в виде стратегической цели и ценностей;
- 2) Гибкий, перестраиваемый коллектив;
- 3) Сочетаются принципы корпоративизма и командной работы;
- 4) Применяется открытость к обратной связи от внешнего сообщества.

Только сочетание методологической строгости и управленческой гибкости создает теоретическую основу для проектирования эффективной системы управления образовательной организацией.

## **ГЛАВА II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

### **2.1. Характеристика стратегий управления, обеспечивающих эффективность образовательной деятельности**

Современный этап развития системы образования, характеризуется крайне высокой степенью динамичности, наряду с возрастающей сложностью внешних требований и внутренней дифференциацией образовательных запросов, что создает серьезные испытания для современного управленца. Успешность в достижении стратегических образовательных результатов напрямую зависит от способности руководителя к целенаправленному проектированию и комплексному подходу решения поставленных задач. Центральной задачей современного руководителя становится не выбор единой универсальной модели, а компетентностный отбор набора взаимодополняющих стратегий.

Специфика российского менеджмента состоит в соблюдении строгой иерархии управления, где основным средством является воздействие на человека сверху. Ниже находится культура управления, являющаяся собирательным образом социальных норм и установок, принятых в российском обществе. Далее следуют рыночные отношения, основанные на равновесии интересов продавца и покупателя, что накладывается на специфику образования как преимущественно некоммерческую отрасль. Данное обобщение создает строгую цепочку функций менеджера: постановка цели, планирование, организация, контроль, регулирование, мотивация, стимулирование. Последние три функции являются наиболее специфичными для менеджмента и на текущем этапе становления российского образования не имеют повсеместный характер [57, с. 20-21].

До сих пор сохраняется проблема понимания роли директора в образовательной организации. Несмотря на признание в мировой практике

ключевой роли педагогического лидерства, российские исследования фиксируют, что лишь 18,8% директоров школ считают основным вектором своей деятельности – обеспечение образовательных результатов. В своём большинстве директора предпочитают ограничиваться ролью «хозяйственника», что актуализирует необходимость рассмотрения различных стратегий и инструментов управления, позволяющих расширить уровень компетенций современного руководителя [19].

Сложившаяся ситуация создает прямую необходимость повсеместного внедрения стратегического подхода к управлению образовательной организацией. Основой которого выступает стратегическое лидерство. В образовании суть такого лидерства заключается в ряде основных компетенций, которыми должен обладать компетентный управленец, а именно:

- 1) Задаёт общее видение организации и её среды, общие ценности и цели организации;
- 2) Вносит идеи о духовных основаниях и принципах совместной деятельности;
- 3) Задаёт ориентацию всего сообщества на общие ценности, цели на реализацию общественного запроса;
- 4) Обеспечивает реализацию организационного эффекта;
- 5) Определяет выбор видов деятельности в организации и порядок их координации;
- 6) Создает в организации важнейшие связи и отношения, формирует структуру организации, механизмы работы и её контроля;
- 7) Вносит главный вклад в создание и изменение внутренней среды организации, её социально-психологический климат, отношения, организационную культуру;
- 8) Несет главную ответственность за работу организации как единого целого перед обществом;

9) Обеспечивает коммуникацию, информационные обмены между организацией и внешней средой;

10) Представляет свою организацию и отстаивает её интересы [45].

При формировании стратегии своей деятельности, руководителю необходимо учесть и тот факт, что стратегическое управление не является однородным и включает в себя несколько базовых стратегий, основанных на контексте и запросе целевой аудитории конкретной образовательной организации и окружающего сообщества:

1) Стратегия академического превосходства (фокус на качестве образования, профессионализме педагогов);

2) Стратегия социального партнерства (акцент на взаимодействии с местным сообществом и социальной ответственности);

3) Стратегия инновационного лидерства (приоритет инновационной деятельности и технологического развития);

4) Стратегия клиентоориентированности (концентрация на индивидуализации образовательных услуг и комфортной образовательной среде) [23].

Исходя из своего текущего выбора руководитель образовательной организации может выбрать ключевые инструменты организации управления. Немаловажную роль в этом процессе занимает применение мета-стратегии гибридного управления. Ключевая стратегическая задача руководителя – не выбор традиционной или инновационной модели, а их совместное использование в гибридной форме, для формирования единой модели функционирования школы. Аналогично тому, как учитель в проектной деятельности переходит от трансляции знаний к фасилитации самостоятельного поиска ученика. В этом ему поможет ориентация на основные направления деятельности для внедрения гибридного управления на основе проектной деятельности:

1) Грамотное распределение часов учебного плана;

2) Нормативное закрепление нагрузки руководителей проектов;

3) Финансовое стимулирование;

4) Обеспечение постоянной переподготовки кадров, формирование стратегического мышления [24, с. 159-167].

Важным остается формирование комфортной образовательной среды, способной полностью удовлетворять поступающие запросы. Основным инструментом для успешной реализации является стратегия проектирования образовательной среды, под которой понимается управление механизмами, запускающими деятельность и социальные процессы, с целью формирования общей атмосферы школы.

Объектами такого управления становятся явления, процессы педагогической деятельности, творческая, проектная, трудовая активность участников образовательных отношений. Как стратегическое направление управления она опирается на средовой подход, который акцентирует внимание на формирование активной творческой личности. Создание такой среды обеспечивается грамотным сочетанием следующих этапов:

1) Диагностика текущего состояния;

2) Разработка нормативной базы;

3) Проектирование новых компонентом среды;

4) Практическая реализация;

5) Аналитическое обобщение.

При этом стоит учитывать, что ключевым принципом управления является обеспечение субъектной позиции ребенка: его вовлечение в значимые события с правом выбора и возможностью проявления индивидуальности [21].

При реализации стратегического подхода проектный менеджмент занимает особое место. С его помощью следует оперировать текущей деятельностью для внедрения непосредственных изменений и движения организации вперед. Ключевым понятием данной стратегии управления выступает «проект», как ограниченное по времени целенаправленное изменение системы определенными целями, требованиями к срокам,

ресурсам и результатам. Проект всегда уникален, инновационен и предполагает скоординированные действия команды. Проект как объект управления обладает рядом характеристик, определяющих специфику управления:

- 1) Наличие цели;
- 2) Наличие внешних и внутренних ресурсов;
- 3) Координированность действий всех участников, взаимоувязанных по срокам и промежуточным результатам;
- 4) Ограниченность во времени;
- 5) Уникальность и инновационность;
- 6) Наличие устойчивых механизмов поддержки взаимоотношений в команде.

В проектном управлении различают следующие уровни организации деятельности: отдельные проекты, портфели проектов и программы проектов. Программа развития образовательной организации может включать несколько взаимосвязанных проектов, обеспечивающих комплексное решение стратегических задач. Практика московских многопрофильных образовательных комплексов показывает, что проектный менеджмент становится эффективным инструментом активизации творческого и управленческого потенциала всех участников образовательных отношений. Разрабатываемые проекты учитывают конкретные условия и ресурсы, ориентируются на запросы семей и региональную политику, что делает управление гибким и адресным [50, с. 5].

Следующим инструментом выступает применение Data-driven подхода к управлению. Данный подход, заимствованный из бизнес-практик, предполагает перенос акцента с интуитивных решений на анализ объективных количественных и качественных данных. Что позволяет эффективно применять систему метрик, дифференцированных по типов образовательных событий, так для образовательной организации ключевой

метрикой является показатель удовлетворенности обучением, воспитательными событиями и последующий охват в официальных «госпабликах». Для предприятий в рамках «сетевого взаимодействия» – количество будущих «студентов-целевиков» и последующий выход на работу от окончивших обучение стажеров.

Наиболее часто подход проявляется в регулярной аналитике проведенных событий, что позволяет проводить корректировку в процессе реализации и оценивать полученный эффект, при сокращении издержек. Управленческая стратегия внедрения инноваций, основанных на данных, должна носить поэтапный характер:

- 1) Целеполагание;
- 2) Сбор данных;
- 3) Повышение квалификации персонала;
- 4) Интеграция аналитических инструментов.

При этом стоит учесть, что внедрение Data-driven подхода, имеет свои недочеты и порой может увести руководителя в формализованное повышение числовых показателей, что впоследствии приводит к утрате творческого, человекоориентированного подхода. Поэтому, применяемые метрики должны быть инструментом поддержки, а не замены педагога [58].

Критический анализ подхода, проведенный НИУ ВШЭ, позволяет выделить ряд системных барьеров, которые должны учитываться при выстраивании стратегии управления на основе аналитической информации:

- 1) Отсутствие компетентного кадрового потенциала;
- 2) Отсутствие технической базы;
- 3) Этические и правовые риски.

Отсюда следует, что стратегия управления на основе данных требует комплексной трансформации организационной культуры, инвестиции в человеческий капитал и разработки нормативных механизмов защиты информации [47, с. 7-13].

Руководитель должен осознавать, что невозможно эффективное следование инновациям без ухода от управления по поручениям к управлению по результатам деятельности. Суть данного подхода состоит в ориентации на «результат», обеспеченный всеми необходимыми средствами. На первом уровне руководитель должен делать акцент на основной миссии своей организации. На втором поднимается вопрос качества предоставляемого «продукта» деятельности. На третьем уровне предполагается рассмотрение результата с позиции потребителя. В этих условиях руководитель должен ориентироваться на свой коллектив, для взаимодействия, с которым он выстраивает свою деятельность на принципах демократичности, готовности к сотрудничеству, поддержке, доверию, акценту на результат. Контроль в этих условиях становится оценкой промежуточных и итоговых результатов для проведения соответствующей корректировки [51].

В. П. Кустарев, отмечает, что именно человеческий капитал является основополагающим фактором для реализации современных стратегий управления образовательной организацией. При реализации стратегии, основанной на цифрах и результатах важно помнить, что в основу управления ставится фактор развития корпоративной культуры и ценностного управления в рамках единого профессионального сообщества. Педагогический коллектив – это в первую очередь постоянно развивающаяся команда, способная не просто выполнять указания, а осмысленно разделять цели и ценности школы. Образование должно быть рассчитано на будущий период, поэтому каждый педагог, прежде чем принять то или иное решение, должен мысленно представлять дальнейшую перспективу принятого решения и его конкретную реализацию [31].

Эффективное управление предлагает переход от единичного руководства к модели распределенного лидерства, при которой управленческая команда разделяет ответственность за выработку единой стратегии и решений по их реализации. Создание условий, способствующих

развитию учителей и сотрудников к профессиональному росту по достижению целей школы, персональной ответственности за собственный результат и результаты обучения. Для этого руководитель должен выработать: единую стратегию подбора учителей, оценку их профессионализма, разделение их полномочий и полноценное делегирование ответственности. При такой организации основной целью руководителя становится формирование общих ценностей. Ученик является основным «субъектом» образования, а совместная работа школьного сообщества направлена на формирование ситуации «успеха» и совершенствование обучения учащихся [19].

Развитие кадрового потенциала является основной задачей руководителя образовательной организации. Ключевой стратегией развития кадрового потенциала выступает создание профессионального обучающегося сообщества (ПОС) – рабочей группы учителей, деятельность которых направлена на совместное планирование, анализ педагогических практик и повышение профессиональной компетентности, что непосредственно влияет на образовательные результаты учащихся.

Традиционные формы курсов повышения квалификации часто оторваны от реальной практики и недоступны отдалённым школам. Поэтому стратегия ПОС является основной альтернативой развития педагогического сообщества через интегрирование в повседневную деятельность учителя. Ключевым отличием ПОС от традиционных методических объединений выступает профессиональная культура, основанная на совместном обучении, рефлексии и коллективной ответственности за результат. Созвучной является идея «событийной» общности В. И. Слободчикова, понимаемая как объединение на основе общих ценностей и смыслов, где происходит «встреча» людей и их совместное развитие.

Практическая реализация стратегии ПОС выстраивается на основе совместного проектирования, проведения и анализа уроков, отслеживания

прогресса «фокусных» учеников и постоянной обратной связи. Эффективность зависит от управленческих решений напрямую: необходимо перестроить систему методической работы, внести изменения в локальные акты (ВСОКО, положение о стимулирующих выплатах), обеспечить нормативно-правовое сопровождение и выделить время для совместной работы. Без этого ПОС рискует остаться формальной структурой, не приносящей результатов. Конечная цель – улучшение качества обучения и преподавания. Сообщество, объединяющие всех участников образовательных отношений фокусируется на результатах и осуществляет управление на основе данных, что соответствует требованиям к качеству образования [14].

Деятельность ПОС создает основу для формирования устойчивых норм, ценностей и принципов взаимодействия, которые будучи принятыми коллективом, становятся элементами организационной культуры. Как отмечает О. Ю. Коровина, именно ценности нормы и традиции, объединяя функции управления, превращают организационную культуру в действенный фактор эффективности школы. Эффективность организационной культуры, проявляется на трех взаимосвязанных уровнях: школы в целом, педагогического коллектива, образовательных результатов учащихся.

Сильная культура характеризуется применением базовых ценностей и стабильности функционирования, тогда как слабая не позволяет реализовать управленческие функции в полном объеме. Опыт реформирования организационной культуры в школах г. Вологды подтверждает, что целенаправленная работа по развитию ценностно-нормативной среды приводит к изменениям: росту профессиональной активности педагогов, снижению оттока учащихся и повышению образовательных результатов.

Организационная культура вбирает в себя все стандартные функции управления: миссия и стратегия отражают функцию планирования; нормы

поведения и стиль руководства – функции организации, руководства и контроля. Культура выступает не просто фоном, а инструментом реализации управленческих решений [36].

В современной педагогической науке и управленческой практике наблюдается смешение понятий «индивидуализация» и «персонализация» Э. Ф. Зеер и О. В. Крежевских, дают четкое разделение, так индивидуализация предполагает вариативность в рамках образовательной программы, тогда как персонализация означает стратегию, где обучающийся сам определяет свою траекторию, а содержание образования выступает средством его развития. Следовательно, стратегия персонализации требует от руководителя образовательной организации создание принципиально иных условий – избыточной, нелинейной, трансдисциплинарной среды. Традиционные, закрытые модели не могут полностью удовлетворить данную потребность, в то время как персонализированное обучение опирается на принципы нелинейности, избыточности и открытости. В таких условиях вызовы внешней среды не становятся чем-то экстраординарным и позволяют сохранять эффективность образовательного процесса.

Ряд федеральных требований не позволяет полностью применять данную стратегию на практике в условиях классно-урочной системы, отсюда наиболее эффективным инструментом реализации становятся цифровые образовательные ресурсы и проектные методы обучения, активно внедряющиеся в современную систему школьного образования.

Основные характеристики данной стратегии:

- 1) Нелинейность;
- 2) Избыточность;
- 3) Трансдисциплинарность;
- 4) Адаптивность;
- 5) Открытость.

При этом руководитель обязан учитывать уровень своего кадрового потенциала для организации сопровождения персонализированного образования. В этих условиях стратегической задачей управления становится не просто обеспечение учебного процесса, а проектирование многообразной, избыточной образовательной среды, включающей формальные, неформальные и информальные компоненты [31, с. 13-25].

С 2021 г. в систему образования РФ активно встраиваются бережливые технологии к управлению. Обоснование их применения опирается на комплексное внедрение: системного, деятельностного, личностно-ориентированного и технологического подхода. Принципы бережливого производства (мониторинг затраченных ресурсов, ориентация на потребителя, стандартизация, непрерывное совершенствование) не противоречат, а напрямую коррелируют с базовыми стратегиями управления. Это создает основу для их полноценной интеграции в управление образованием. Вместе с тем применение бережливых технологий создает двойственный характер, связанный с природой «заказчика» и «ценности» в отличие от производства, где заказчик внешний, а ценность – готовый продукт, в образовании обучающийся и одновременно выступает и потребителем услуги, и «продуктом», в котором формируются личностные качества. Ю. К. Бабанский в своей концепции оптимизации образовательного процесса рассматривал вопросы адекватности и пропорциональности затрачиваемого времени, сил и средств для достижения результата [17, с. 38-41].

Управление образовательной организацией требует внедрение стратегий, основанных на адаптивности. В теории автоматического управления, где идеи адаптивной организации получили наиболее раннее и широкое развитие, адаптация понимается как способность организации приспосабливаться к изменяющимся условиям за счет накопления и анализа информации, изменения параметров или структуры. Из стратегии, следует выделить три взаимосвязанных аспекта: информационный (развитая

система хранения данных), алгоритмический (настройка образовательного процесса под конкретные цели и условия), лингвистический (постоянная коммуникация). Следуя классификации адаптивных систем, образовательная организация относится к самонастраивающимся системам, которые обеспечивают адаптацию в условиях неопределенности за счет изменения внутренних параметров или структуры в зависимости от текущей ситуации и обратной связи. Структурно адаптивная стратегия строится на базовых принципах управления: диагностика исходного состояния, банк «входных» и «выходных» компетенций, текущий мониторинг, формирование индивидуального плана. Ключевым следствием адаптивной стратегии является смещение фокуса с содержания образования на результаты, что всецело соответствует логике компетентностного подхода [54].

«Цифровизация» остается основным вызовом современного руководителя. Управление образовательной организацией в условиях цифровой трансформации требует глубокого осмысления руководителем возможностей по их внедрению. Ключевым элементом управленческой стратегии становится системное развитие человеческого капитала. Международный опыт показывает, что цифровая трансформация невозможна без опережающего развития цифровых компетенций педагогов. Управленческая задача – не просто отправить педагога на курсы повышения квалификации, а создать условия, в которых педагоги смогут выступать наставниками в освоении новых технологий, а также активно участвовать в проектировании изменений.

Опыт Сингапура демонстрирует ценность внедрения стратегии «цифровизации», благодаря генеральным планам удалось создать базовую инфраструктуру, сократить нагрузку на педагогов, сформировать цифровую культуру распределенного лидерства. Корейский опыт дополняет эту стратегию путем создания института KERIS, обеспечивающего координацию и методическую поддержку. Развитие цифровых технологий

позволяет сформировать новую культуру доверия к учителю и его изменения в процесс преподавания выступают необходимыми условиями успеха. Обобщая международный опыт, можно выделить ключевые принципы эффективной управленческой стратегии в условиях цифровой трансформации:

- 1) Поэтапное планирование;
- 2) Приоритет образовательных результатов и развития педагогов;
- 3) Вовлечение учителей в процесс изменений;
- 4) Гибкость в реагировании на технологические перемены [26, с. 83-87].

Важнейшим выводом для руководителя образовательной организации является понимание того, что технологии – лишь дополнение к качественному преподаванию, а не его замена. Стратегия, делающая ставку исключительно на технологические инвестиции без параллельного развития человеческого капитала, обречена на неудачу.

Эффективность деятельности образования сегодня обеспечивается универсальным набором взаимосвязанных и взаимодополняющих стратегий, охватывающих все ключевые сферы управления: образовательные результаты, человеческие ресурсы, ориентация на внешнюю среду, эффективное управление процессами и ресурсами.

Ключевым условием успешного управления в этой среде становится переход от «директорской» модели, где руководитель выступает единственным центром принятия решений и контроля, к лидерским и командным моделям, основанным на грамотном распределении полномочий, развитии вовлеченности всех участников образовательных отношений и формировании благоприятной корпоративной культуры. Современный руководитель – это не хозяйственник, а стратег, лидер команды лидеров, архитектор образовательной среды, способный сочетать системное мышление с гибкостью, управлением, основанным на данных.

Эффективная стратегия управления образовательной организацией представляет собой сложный, многоуровневый процесс, требующий от руководителя не только владение широким арсеналом управленческих инструментов, но и способности к их осмысленному применению, стратегическому видению, лидерской позиции.

## **2.2. Механизмы взаимодействия руководителя образовательной организаций с сетевым сообществом**

Образовательная организация все чаще рассматривается не как закрытая автономная структура, а как открытая социальная система, интегрированная в жизнь местного сообщества путем тесного переплетения связей с внешними субъектами. Реализация управленческой стратегии школой вне контекста повседневного взаимодействия с ключевыми партнерами становится все более затруднительной. Педагогический коллектив, родительская общественности, представители бизнеса, учреждения профессионального и дополнительного образования, культуры и спорта повсеместно выступают активными участниками образовательного процесса.

Эффективность управления образовательной организацией во многом зависит от умения руководителя грамотно выстроить вокруг своего учреждения культуру коммуникации и налаживания механизмов внешнего взаимодействия. Переход от традиционной субъект-объектной модели управления, где руководитель «хозяйственник», занимающийся сугубо внутренними проблемами к партнерскому управлению, требует принципиального обновления инструментов и форматов работы с сообществом.

Термин «Сетевое общество» введен в научный оборот западным социологом М. Кастельсом. По его мнению, такая модель существовала наряду с иерархической всегда. За последнее время в экономике

сформировались такие организационные схемы, которые основывались преимущественно на сетевых взаимоотношениях. Сетевая организация является наиболее мобильной и способной к адекватной обработке информационных потоков. Это выводит сетевые принципы организации на первый план и позволяет руководителю образовательной организации охватить весь спектр современных трендов в области образования. Сетевое взаимодействие в образовании понимается как целостность субъектов, осуществляющих ценностно-смысловое взаимодействие для достижения значимым результатов, что подчеркивает роль «сети» как пространства для совместного развития и обмена опытом.

Сетевое взаимодействие позволяет сформировать адресный заказ на повышение уровня образования учащихся в определенной сфере и превратить образовательное учреждение в ресурсный центр, расширить границы профессионального общения, реализовывать совместные проекты, развивать общественное управление.

Для реализации сетевой стратегии руководителю необходимо пройти через следующие этапы:

- 1) Сформировать кластер социальных партнеров;
- 2) Наладить устойчивое взаимодействие и образовательные программы;
- 3) Оформить различные формы сотрудничества.

Ключевым в этом процессе выступает организация-инициатор. Такая образовательная организация способна не только координировать взаимодействие, но и обеспечивать научно-методическое и управленческое сопровождение, внедрять разработки в практику и расширять образовательный потенциал [43]. Тем самым реализуя современный запрос на создание вокруг образовательной организации сообщества, основанного на «сетевом взаимодействии».

При этом, как отмечает Н. В. Коршунова, в современном образовательном пространстве используются два смежных, но не

тождественных понятия «сетевое взаимодействие» и «сетевая форма реализации образовательных программ». Несмотря на наличие единой цели – повышение качества образования за счет использования ресурсов нескольких организаций. Сетевое взаимодействие понимается как более широкое понятие, включающее не только организацию программ, но и обмен опытом, ресурсами и совместную проектную деятельность.

Правовой основой сетевого взаимодействия выступает договор между организациями-партнерами. Данный договор позволяет не только дисциплинировать стороны и концентрировать усилия на достижении общего результата, но и обеспечивает законность и финансовую обоснованность совместной деятельности.

Реализация сетевого взаимодействия сталкивается с рядом правовых и организационных проблем. В связи с тем, что законодательство носит «рамочный» характер, что порождает множество бюрократических барьеров и спорных юридических моментов, из-за чего на практике образовательные организации предпочитают использовать понятие «сетевое взаимодействие» как более широкое и гибкое, избегая сложностей, связанных с лицензированием и аккредитацией совместных программ [37]. Из-за этого возникает необходимость расширения понятия и выделения основных «социальных партнеров» образовательной организации. Главным ресурсом формирования сетевого сообщества выступает сам педагогический коллектив, обладающий лидерским потенциалом. Современный педагог – это профессиональный лидер, способный инициировать изменения, создавать развивающую среду и вести за собой обучающихся. Ключевая задача современного педагога – стать центром притяжения в школьном сообществе.

Для эффективного взаимодействия с коллективом и выстраивания разветвленной системы управления руководителю важно опираться на педагогов, обладающих личностными и профессиональными качествами. К числу таких качеств относятся: инициативность, способность мотивировать

окружающих, коммуникабельность, эмоциональная стабильность, гибкость, адаптивность. Наличие таких педагогов в коллективе создает основу для формирования эффективной образовательной среды. В которой педагоги-лидеры выступают фундаментом для реализации всего спектра механизмов взаимодействия [19]. При этом, стоит отметить, что лидерство представляет собой двусторонний процесс, в котором как лидер реализуется преподаватель, задавая эталон успешного поведения саморазвития, аналогично этому в процессе воспитательной деятельности формируются лидерские качества учеников.

Воспитание лидера – процесс личностной трансформации в процессе его социальной деятельности. Организация такого развития возможна лишь в результате целенаправленной деятельности руководителя образовательной организации.

Система обучения лидеров должна включать непосредственную практическую деятельность в сфере управления, развивающую аналитические, коммуникативные и организаторские способности. Также необходимо учитывать стремления личности к самосовершенствованию, воспитание способностей к самоорганизации и самодисциплине, основанной на самооценке результатов деятельности [19].

Е. В. Чарнобай и И. И. Калина отмечают, что профессиональные обучающиеся сообщества представляют собой наиболее оптимальный способ развития педагогического коллектива.

Взаимодействие, выстроенное внутри школьного коллектива, требует создание налаженной системы коммуникации и совместной работы. Согласно теории Э. Вагнера, ПОС характеризуется тремя признаками:

- 1) Общей областью интересов, объединяющей членов сообщества;
- 2) Разнородностью состава (от наставников до новичков);
- 3) Активным самоизучением и совместным конструированием знаний в процессе социального взаимодействия.

Эти признаки служат основными критериями уровня сформированности школьного коллектива и продолжают в основных характеристиках успешного ПОС введенных Л. Столлом:

- 1) Общие ценности и видение;
- 2) Коллективная ответственность за качество обучения;
- 3) Рефлексия профессиональной деятельности;
- 4) Сотрудничество;
- 5) Поощрение группового и индивидуального обучения.

Исследователи выделяют и типичные трудности, которые возникают при попытке руководителя создать ПОС:

- 1) Чрезмерная нагрузка на учителей;
- 2) Неоднозначное понимание целей и сложность практического внедрения.

Для обеспечения эффективного взаимодействия руководителю необходимо обеспечить формирование ощущения общности среди педагогов, всегда ставить четкую цель дискуссии, грамотно распределять роли участников, проводить правильную фасилитацию, поддерживать активное участие и качественное взаимодействие участников, а также поддерживать членов сообщества [56].

Ключевым механизмом формирования успешного педагогического сообщества выступает наставничество, которое представляет собой один из основных «образовательных ресурсов». Ключевая идея наставничества состоит в грамотном кадровом использовании его потенциала, заключающегося в передаче информации и опыта от квалифицированных сотрудников молодым специалистам, упрощении процесса их адаптации, обучении на рабочем месте, механизме эффективного реагирования на профессиональные дефициты и запросы педагогических работников [46].

В контексте выстраивания «сетевого взаимодействия» главной задачей сетевых сообществ профессионалов-учителей является внутрисетевой обмен практическими знаниями, опытом творческой

деятельности с целью совершенствования компетенций и саморазвития, на ключевых уровнях: институциональный, муниципальный, региональный федеральный, международный.

Важным преимуществом наставничества, является обучение непосредственно на рабочем месте и решение реальных профессиональных задач, которые подопечный выполняет под руководством наставника в режиме супервизии, имея возможность ориентироваться в работе на опыт и мнение опытного педагога [33, с. 23-26]. Это обеспечивает связь теории с практикой – ключевым педагогическим запросом, который не всегда решается традиционными курсами повышения квалификации.

Не менее важным в стратегии современного руководителя является формирование устойчивого взаимодействия с родительским сообществом на принципе государственно-общественного управления, предполагающего постоянное, ответственное участие различных субъектов в управлении образованием с целью представления интересов государства, общества, населения.

В современном образовательном дискурсе происходит трансформация самого понятия «родитель» на смену традиционному пониманию приходят новые категории – «родительское сообщество» и «родительская общественность», что отражает изменение социальной роли родителей: от пассивных наблюдателей к активным участникам образовательных отношений.

Родители (законные представители) по своей инициативе имеют право создавать родительские советы, с целью согласования нормативно-правовых актов, затрагивающих интересы обучающихся и активного вовлечения их в процесс управления образовательной организацией. Этот принцип отражает ключевой механизм, согласно которому родители имеют право на ознакомление с содержанием образования, методами обучения и воспитания, образовательными технологиями, а также с оценками успеваемости детей. Кроме того, родители имеют право участвовать в

работе комиссий по урегулированию споров наравне с представителями администрации и обучающихся, что обеспечивает баланс интересов всех участников образовательных отношений. Это напрямую отражает переход от «контролирующего» участия к соуправлению образовательной организацией. Основным противоречием остается трудность реализации [38]. Несмотря на закрепленные возможности, реализация родительского участия сталкивается с рядом проблем: недостаточная правовая грамотность родителей, дефицит времени, неготовность брать ответственность, отрешенное отношение к школе. Преодоление данных барьеров требует целенаправленной работы руководителя по формированию родительской компетентности и созданию доверительной среды.

Выстраивание «сетевого взаимодействия» с родительским сообществом должно основываться на заранее продуманном комплексе мер, в рамках которого семья становится активным участником образовательной среды. Традиционные методы взаимодействия включают родительские собрания, лектории, конференции, дни открытых дверей, а также индивидуальные консультации и семейные мероприятия. Однако, традиционные методы не всегда учитывают разнообразие запросов и возможности семей. Некоторым родителям сложно посещать собрания, другие нуждаются в индивидуальной поддержке, третьи – в активном вовлечении в совместные проекты.

Ключевым инструментом современного взаимодействия с родителями выступают цифровые образовательные платформы, интегрирующие системы онлайн-дневников, обратной связи и уведомлений. Как подчёркивают современные исследования, такие платформы обеспечивают родителям равный доступ к объективной информации об успеваемости и развитии ребенка, снижают временные ограничения и усиливают вовлеченность родителей. Переход на подобную

коммуникацию повышает оперативность информирования, снимает вероятность ошибок и усиливает связь внутри школьного сообщества.

Для повышения мотивации родителей к участию в образовательном процессе следует использовать комплекс методов: мотивационные мероприятия, семинары и тренинги для развития их компетентности, совместные проекты (конкурсы, выставки, творческие мастерские). Важным условием выступает дифференцированный подход – учитывающий разный уровень активности родителей. В перспективе развития технологий, вовлечение родителей связывается с использованием искусственного интеллекта для персонализации коммуникации, а также с созданием «умных» образовательных систем [55].

Эффективное вовлечение родительской аудитории требует сочетания традиционных и инновационных методов, а также дифференцированного подхода, учитывающего разнообразие жизненных обстоятельств семьи. Цифровые платформы снимают временные и организационные барьеры, делая участие родителей более доступным, а персонализация коммуникации повышает их заинтересованность [16].

Следующим признаком «сетевого сообщества» является систематическое взаимодействие нескольких организаций, вокруг образовательной организации. В современной системе образования выстраивание комплексной системы взаимодействия следует рассматривать как ресурс обновления и развития образования, а также как эффективный механизм решения актуальных социальных задач. Замещение иерархической организации – сетевой координацией является общемировой тенденцией, позволяющей оптимизировать трудозатраты и получать более качественные образовательные результаты.

Для системного описания сетевого взаимодействия используется моделирование, позволяющее схематично отразить реальную практику партнерских отношений, спрогнозировать результат и универсальным

образом описать организационно-технологические основы совместной деятельности [43].

Именно стратегия выстраивания «сетевого сообщества» вокруг образовательной организации, в условиях перманентного изменения системы образования позволяет сохранить устойчивость и обеспечить потенциал для дальнейшего развития. Она позволяет свободно выражать свои интересы и находить эффективные способы их реализации. В отличие от простой кооперации, партнерство предполагает развитие проектной среды, разделение ответственности, поиск новых решений и систему совершенствования качества образования. Круг социальных партнеров образовательной организации обладает расширенным потенциалом и имеет достаточно широкий спектр: органы местного самоуправления, некоммерческие организации, учреждения культуры, дополнительного образования, здравоохранения, местного сообщества, высшего и профессионального образования, представители бизнеса.

Сам процесс не является стихийным, а требует выстраивание долгосрочного планирования. На первом этапе необходимо выделить потенциальных партнеров на основе общих целей и ценностей, оценить собственную ресурсную базу и ресурсы внешней среды. На втором этапе выстраивается совместная деятельность на основе разделения нормативно-закрепленной ответственности и доверия.

Успешность выстроенного партнерства определяется рядом условий: разделение партнерами учебных, воспитательных, социальных проблем как наиболее значимых, учет интересов каждой стороны; осознание того, что объединение ресурсов и усилий увеличивает эффективность решения проблемы; стремление найти реальное решение текущих задач [18].

Руководителю следует учитывать, что прямая заинтересованность в выстраивании партнерских отношений остается на школе. Развитие выверенной сети социального партнерства невозможно без инициативы образовательной организации. Общественно-активная школа, является

ключевым инициатором принципа демократизации управления в образовании. В отличие от простой кооперации партнерство предполагает развитие проектной культуры, разделение ответственности, поиск путей повышения качества. Ключевая идея такого взаимодействия заключается в том, что решение проблем образования отвечает задачам всего сообщества, а не только государства.

Примером государственной стратегии по созданию условий для «сетевого взаимодействия» и развития образования выступает федеральный проект «Современная школа», нацеленный на создание центров образования «Точка роста». Целью их создания является повышение качества образования, расширение возможностей обучающихся в освоение естественно-научных и технологических дисциплин, используя современное оборудование.

Ввиду ограниченной оснащенности образовательных организаций развитие сетевого партнерства с «Точками роста» является одним из механизмов развития образования для современного руководителя. Обращение к их ресурсам создает условия для обмена опытом, совместной реализации образовательных программ и формирования единой образовательной сети. Формы такого взаимодействия крайне разнообразны, от совместных мастер-классов, конкурсов, до обмена опытом на конференциях и форумах, а также разработка и реализация сетевых программ.

Для выстраивания эффективного взаимодействия руководитель должен назначить кураторов, которые будут отвечать за согласованность, методическое сопровождение, координацию работы, взаимодействие с партнерами [8, с. 26].

На примере организации конкурсного отбора Губернаторских инженерных классов в Челябинской области, мы можем проследить как эффективная стратегия управления ресурсами в рамках организации предполагает не только описание имеющихся ресурсов, но и планирование

их улучшения, включая привлечение ресурсов партнерских организаций. В качестве потенциальных партнеров для сетевого взаимодействия региональный нормативный акт выделяет широкий круг организаций: от вузов и колледжей до кванториумов, IT-Кубов, «Курчатов Центра» и промышленных предприятий. Это создает основу для формирования многоуровневого сетевого сообщества, объединяющего образование, науку и производство.

Региональная политика ориентирует образовательные организации на учет приоритетных направлений экономики региона, что, в свою очередь, отражает запросы родителей и работодателей на подготовку востребованных специалистов. Механизмы взаимодействия с сетевым сообществом включают не только формальные договоры, но и содержательную координацию образовательных программ с потребностями региона.

Нормативные требования к открытию губернаторских инженерных классов включают отдельный раздел о кадровых условиях. Это подчеркивает, тот факт, что эффективное сетевое взаимодействие невозможно без соответствующей подготовки педагогов, их готовности к работе в инновационном формате и развитию профессиональных компетенций. Ещё одним ключевым механизмом взаимодействия с сообществом выступает информационная открытость. Региональный оператор обеспечивает сопровождение через официальный сайт, что позволяет родителям получить актуальную информацию о проекте [9].

Выстраивание эффективной модели сетевого взаимодействия мы можем проследить на основе опыта МАОУ «СОШ № 91 г. Челябинска». Данная образовательная организация с 2024 г. реализует проект Губернаторские инженерные классы и открыто делиться своими успехами в реализации проекта, демонстрируя свою модель создания организационно-управленческих условий в рамках развития партнерского сообщества [11].

Анализ модели организации позволил выделить конкретные механизмы, обеспечивающие эффективное взаимодействие руководителя школы с различными субъектами «сетевого сообщества»:

1. Сообщество имеет многоуровневую структуру, включающую всех субъектов, необходимых для эффективной профориентационной и образовательной деятельности. Базовое ядро сообщества – учащиеся инженерных классов. Вокруг этого ядра выстраиваются партнерские связи с родительским сообществом, организациями высшего, среднего, дополнительного образования, промышленными предприятиями региона и органами управления образования. Структура модели обеспечивает комплексность и непрерывность образовательного процесса.

2. Взаимодействие внутри сообщества носит институционально оформленный характер. Связи с каждым партнером закреплены соответствующими договорами о сетевом взаимодействии и планах организации работы. Наличие такой договорной базы является необходимым условием устойчивости и юридической легитимности сетевого сообщества.

3. Модель демонстрирует разнообразие механизмов взаимодействия на всех уровнях: педагогический коллектив; родительское сообщество; внешние партнеры.

4. Модель содержит развитую систему мониторинга и оценки эффективности взаимодействия. Основные индикаторы: ученики, поступившие в профильные вузы; участники Олимпиад, конкурсов; заключенные договора о сетевом взаимодействии; обратная связь от родителей и учащихся, количество совместных проектов с организациями-партнерами.

5. Многоуровневая структура организации взаимодействия, строится на основе комплексного взаимодействия: детский сад – школа – колледж – ВУЗ – предприятие.

Опыт МАОУ «СОШ № 91 г. Челябинска» наглядно демонстрирует как теоретические принципы организации «сетевого сообщества» реализуются в конкретной управленческой модели. Школа выступает не просто участником сетевого взаимодействия, а его системным интегратором и координатором, объединяя вокруг себя различные субъекты для достижения общих образовательных и профориентационных целей [27].

В современной управленческой науке и практике «сетевое сообщество» следует рассматривать как совокупность субъектов, объединенных общими интересами в сфере образования и вступающих в партнерские отношения на основе добровольности, взаимной выгоды и разделения ответственности. Сетевое сообщество следует рассматривать как целостную форму связей между педагогами, образовательными учреждениями, действиями и явлениями на основе добровольного объединения ресурсов, взаимной ответственности и обязательств, для достижения единой цели.

Ключевым механизмом взаимодействия с педагогическим коллективом выступает распределенное лидерство и профессиональные обучающиеся сообщества. Современный руководитель образовательной организации – это лидер команды лидеров, который опираясь на расширенные свободы и ответственность сотрудников ведет своё учреждение по единой траектории в рамках выбранной стратегии развития школы. Важным инструментом развития педагогов выступают взаимообучающиеся группы профессионалов, которых формирует рабочая среда. Ключевыми характеристиками такого сообщества выступают: разделяемая миссия и ценности, развитое взаимодействие и коммуникация, разнородность состава участников, общая база знаний и равный доступ к инструментам решения профессиональных проблем. Наставничество в таких сообществах выступает кадровой технологией, позволяющей передавать знания и опыт от квалифицированных педагогов молодым

специалистам и механизмом оперативного реагирования на профессиональные дефициты [34].

Взаимодействие с родительским сообществом строится на принципах государственно-общественного управления, прозрачности и активного вовлечения семей в образовательный процесс. Родители в данном случае признаются основными социальными партнерами школы, наделенными правом участвовать в управлении образовательной организацией через коллегиальные органы управления. Взаимодействие с этими органами может быть выстроено на основе современных цифровых инструментов: информационные системы, онлайн-дневники и платформы обратной связи, что позволяет родителям в режиме реального времени получать информацию об успеваемости и посещаемости детей. При этом грамотный руководитель не должен забывать и о традиционных формах взаимодействия (собрания, консультации, мероприятия) в контексте формирования единого воспитательного пространства.

Ещё одним ключевым условием успешной организации выступает выстраивание тесного взаимодействия с местным сообществом и социальными партнерами, объединяющего образовательные организации, учреждения культуры, спорта, дополнительного образования, а также промышленные предприятия. Как показывает анализ региональных документов Челябинской области, региональная образовательная политика закрепляет сетевое взаимодействие как обязательное условие для реализации профильного образования. Концепция общественно-активной школы демонстрирует, как школа становится социокультурным центром местного сообщества, инициируя создание гражданских институтов вокруг школы.

Основным ориентиром для руководителя при организации сетевого сообщества вокруг своей организации выступают: кадровый потенциал; организационно-финансовые условия; материально-техническая база;

информационное освещение, содержание программ, результативность; среда.

Эффективное взаимодействие руководителя с сетевым сообществом представляет собой многоуровневый комплекс процессов, выстроенный на основе партнерских отношений с педагогическим коллективом, родительской общественностью, а также с внешними социальными партнерами. Руководитель современной образовательной организации не просто администратор, а коммуникативный лидер и системный агрегатор, способный объединить усилия всех заинтересованных сторон для достижения общих образовательных и воспитательных целей.

## **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **3.1. Направления совершенствования управленческой деятельности руководителя школы**

Анализ нормативно-правовой базы, теоретических моделей, управленческих стратегий и механизмов выстраивания взаимодействия руководителя с сетевым сообществом позволяет выявить ряд системных проблем и противоречий, характерных для современной практики управления образовательными организациями. С одной стороны, российское школьное образование переживает период активной трансформации, обновления приоритетов, расширения зон ответственности. С другой стороны, мы можем зафиксировать сохраняющийся разрыв между декларируемыми принципами государственно-общественного управления и реальной практикой, где руководители школ продолжают нередко действовать в рамках традиционной «директорско-хозяйственной» модели, ориентированной на жесткую иерархию, реактивное администрирование и акцент на решении вопросов материального оснащения [38].

Ключевые противоречия, выявленные в ходе исследования:

1. Между необходимостью реализации стратегии распределенного лидерства и сохраняющейся централизацией управленческих функций в руках единоличного руководителя, ближайшего круга его приближенных;
2. Между потребностью в активном вовлечении родительского сообщества в управление образовательной организацией и низким уровнем их реального участия, недостаточной правовой грамотностью, дефицитом времени [38];

3. Между возможностями цифровых технологий для организации взаимодействия с родителями и партнерами и недостаточным использованием этих инструментов на практике в школе [35];

4. Между декларируемой значимостью сетевого взаимодействия с социальными партнерами и отсутствием системной договорной базой, механизмами координации и критериев оценки эффективности такого взаимодействия [37];

Разрешение данных противоречий требует не фрагментарных изменений, а комплексный пересмотр организационно-управленческих условий деятельности образовательной организации.

Переход от теоретического анализа к разработке практических рекомендаций предполагает опору не только на научные концепции, но и на реальное состояние управленческой практики. С этой целью было проведение эмпирическое исследование, направленное на выявление актуальных проблем, потребностей и приоритетных направлений совершенствования организационно-управленческой деятельности руководителей образовательных организаций. Для выявления актуальных проблем, потребностей и оценки текущего состояния организационно-управленческой деятельности руководителей образовательных организаций было проведено анонимное анкетирование (Приложение 1). В опросе приняли участие 30 сотрудников из 10 школ г. Челябинска (3 крупные школы с числом обучающихся более 1 тыс., 4 школы с числом обучающихся менее 1 тыс., 3 лицея/гимназии). Выборка включала: 4 руководителя ОО (13,3%), 8 заместителей руководителя (26,7%), 16 педагогов (53,3%), 2 иных специалиста (6,7%). Стаж работы в образовании: до 5 лет – 20%, 5–10 лет – 30%, 11–20 лет – 33,3%, более 20 лет – 16,7%.

Респондентам было предложено оценить эффективность шести направлений управленческой деятельности по шкале от 1 до 5 (1 – неэффективно, 5 – очень эффективно). Средние значения представлены в таблице 1.

Таблица 1.

*Оценка эффективности направлений управленческой деятельности*

| Направление                                               | Средний балл |
|-----------------------------------------------------------|--------------|
| Стратегическое планирование развития школы                | 4,1          |
| Организация взаимодействия с педагогическим коллективом   | 3,9          |
| Организация взаимодействия с родителями                   | 3,2          |
| Организация сетевого взаимодействия с внешними партнёрами | 2,7          |
| Система повышения квалификации педагогов                  | 3,8          |
| Информационная открытость деятельности школы              | 3,6          |

Наиболее высокие оценки получили «стратегическое планирование» (4,1) и «взаимодействие с педколлективом» (3,9), что свидетельствует о традиционно сильных сторонах школьного управления в г. Челябинске. Самые низкие оценки – у «сетевого взаимодействия с внешними партнёрами» (2,7) и «взаимодействия с родителями» (3,2). Эти направления являются «точками роста» для большинства школ.

При ответе на вопрос о ключевых проблемах распределение ответов оказалось следующим (таблица 2).

Таблица 2.

*Основные проблемы управленческой деятельности (доля респондентов, %)*

| Проблема                                                         | %     |
|------------------------------------------------------------------|-------|
| Высокая бюрократическая нагрузка на руководителя                 | 66,7% |
| Слабая вовлечённость педагогов в принятие управленческих решений | 56,7% |
| Низкая активность родителей                                      | 53,3% |
| Недостаточное делегирование полномочий                           | 46,7% |
| Отсутствие системного сетевого взаимодействия с партнёрами       | 43,3% |
| Недостаточная информационная открытость                          | 26,7% |

Как видно из таблицы 2, наиболее острой проблемой респонденты называют высокую бюрократическую нагрузку (66,7%), что коррелирует с

данными об отсутствии времени для стратегических задач. Второй по значимости проблемой является слабая вовлечённость педагогов в управление (56,7%) – это свидетельствует о сохраняющейся командно-административной модели в части школ. Низкая активность родителей (53,3%) и недостаток сетевого партнёрства (43,3%) замыкают тройку ключевых внешних проблем.

Респонденты оценили актуальность шести направлений развития управленческой деятельности (шкала от 1 до 5). Результаты представлены в таблице 3.

*Таблица 3.*

*Актуальность направлений совершенствования (средний балл)*

| Направление                                                 | Средний балл |
|-------------------------------------------------------------|--------------|
| Развитие распределённого лидерства и командной работы       | 4,5          |
| Внедрение цифровых инструментов взаимодействия с родителями | 4,4          |
| Расширение сетевого взаимодействия с социальными партнёрами | 4,3          |
| Повышение квалификации управленческих кадров                | 4,1          |
| Создание профессиональных обучающихся сообществ (ПОС)       | 3,9          |
| Развитие системы наставничества                             | 3,8          |

Наиболее актуальными респонденты считают распределённое лидерство (4,5) и цифровые инструменты для родителей (4,4). Это говорит о запросе на переход от единоначалия к командной работе и на технологизацию коммуникаций с семьёй. Интересно, что ПОС и наставничество, несмотря на их популярность в педагогической литературе, получили более низкие баллы (3,9 и 3,8), что может объясняться либо недостаточным знанием этих форматов, либо их восприятием как «дополнительной нагрузки».

На вопрос о предпочтительных формах профессионального развития (множественный выбор) ответы распределились следующим образом:

- 1) Курсы повышения квалификации – 83,3%;
- 2) Внутришкольные семинары и мастер-классы – 70,0%;
- 3) Наставничество – 46,7%;
- 4) Профессиональные обучающиеся сообщества (ПОС) – 36,7%;
- 5) Участие в профессиональных конкурсах – 30,0%.

Традиционные курсы ПК и внутришкольные семинары сохраняют лидерство. Однако заметен рост интереса к наставничеству (почти половина респондентов), что может быть связано с омоложением педагогических коллективов и потребностью в передаче практического опыта.

Оценка готовности педагогического коллектива к внедрению новых управленческих практик показала, что:

- 1) Полностью готовы – 13,3%;
- 2) Скорее готовы – 40,0%;
- 4) Затруднились ответить – 23,3%;
- 5) Скорее не готовы – 16,7%;
- 6) Совсем не готовы – 6,7%.

Доля позитивно настроенных («полностью» + «скорее готовы») составляет 53,3%, что является умеренно-оптимистичным фоном для внедрения изменений.

Основными факторами, препятствующими совершенствованию управленческой деятельности, респонденты назвали (множественный выбор):

- 1) Высокая загруженность руководителя и педагогов – 76,7%;
- 2) Недостаток времени – 63,3%;
- 4) Недостаток финансирования – 50,0%;
- 5) Отсутствие методической поддержки – 40,0%;
- 6) Недостаток компетенций – 33,3%;
- 7) Соппротивление коллектива изменениям – 26,7%.

«Загруженность» и «дефицит времени» являются доминирующими барьерами, что типично для современной системы образования. Интересно,

что сопротивление коллектива оценивается как наименее значимый фактор (26,7%), то есть субъективно педагоги не воспринимаются как консервативная сила – проблема скорее в организационных и ресурсных ограничениях.

Контент-анализ ответов на открытые вопросы позволил выделить наиболее частотные предложения:

- 1) Снизить отчётную нагрузку (упоминалось в 63% анкет, содержащих ответы);
- 2) Передать часть управленческих функций заместителям и педагогам-лидерам (47%);
- 4) Создать в школе единый цифровой кабинет для родительского контроля и обратной связи (40%);
- 5) Организовать системную работу с городскими предприятиями и вузами для проектной деятельности школьников (37%).

Проведенное эмпирическое исследование позволило выявить ключевые проблемные зоны и определить перспективные направления совершенствования организационно-управленческой деятельности руководителей образовательных организаций г. Челябинска.

Противоречие между сильными сторонами стратегического управления и слабой реализацией внешних коммуникаций. Респонденты высоко оценивают эффективность стратегического планирования (4,1) и взаимодействия с педагогическим коллективом (3,9). Однако, наиболее низкие оценки получили организация сетевого взаимодействия с внешними партнерами и взаимодействия с родителями (3,9). Данный разрыв подтверждает тот факт, что современные образовательные организации часто остаются «закрытыми» системами, недостаточно использующими потенциал социального партнерства и государственно-общественного управления [40].

Высокая бюрократическая нагрузка как системный барьер (66,7%) отмечают, что высокая бюрократическая нагрузка на руководителя и его

заместителей являются основной проблемой управленческой деятельности. Это результат согласуется с данными исследованиями, указывающими на то, что избыточная отчетность и «бумажная работа» снижают эффективность стратегического управления и препятствуют внедрению инноваций [30]. При этом сопротивление коллектива изменениям оценивается лишь как незначительный барьер (26,7%), что свидетельствует о том, что проблема не в консерватизме педагогов, а во временных ограничениях.

Запрос на распределенное лидерство и командную работу является наиболее актуальным направлением совершенствования системы, так респонденты назвали развитие распределенного лидерства и командной работы (4,5) наиболее актуальным запросом. Эта тенденция отражает общемировую практику перехода от «единоличного руководства» к коллективным формам управления. Развитие педагогического лидерства является ключевым ресурсом повышения качества образования [39, с. 8-19]. В контексте школ г. Челябинска это означает необходимость формирования управленческих команд, делегирования полномочий и создания профессиональных обучающихся сообществ, которые, хотя и получили более низкую оценку (3,9), могут стать инструментом реализации распределенного лидерства.

Высокую актуальность получило внедрение цифровых инструментов взаимодействия с родителями (4,4). При этом 53,3% респондентов указали на низкую активность родителей как значимую проблему. В совокупности эти данные указывают на потребность в технологизации обратной связи, создании единой цифровой среды для оперативного информирования и вовлечения семей в образовательный процесс. Именно цифровые ресурсы способны решать задачи повышения открытости школы и формирования партнерских отношений с родительским сообществом [61].

Организация сетевого взаимодействия получила самую низкую оценку эффективности (2,7) при высокой актуальности этого направления

(4,3). Это свидетельствует о нереализованном потенциале сотрудничества с вузами, учреждениями культуры, спорта, предприятиями и некоммерческими организациями. В г. Челябинске имеется необходимая инфраструктура для развития сетевого взаимодействия в рамках национального проекта «Образование», что создает благоприятные условия для преодоления выявленного дефицита [27, 52].

Доля респондентов, оценивающих готовность коллектива к внедрению новых управленческих практик как «полностью готов» или «скорее готов», составляет 53,3%. Это создает благоприятный социально-психологический фон для реализации предлагаемых изменений. В то же время высокие показатели загруженности (76,7%) и дефицита времени (63,3%) требуют, чтобы нововведения были органично встроены в существующий ритм работы и не создавали дополнительной нагрузки.

На основе проведенного анализа теоретических подходов и эмпирических данных, следует сформулировать ключевые направления совершенствования управленческой деятельности руководителя современной образовательной организации:

1. Приоритетным направлением выступает развитие распределенного лидерства и формирование управленческой команды. Переход от единоличного принятия решений к коллективным формам управления позволяет снизить бюрократическую нагрузку и повысить вовлеченность педагогов в развитие школы. Распределённое лидерство предполагает выявление педагогов-лидеров и создание горизонтальных связей внутри коллектива.

2. Вторым направлением является внедрение цифровых инструментов взаимодействия с родительским сообществом. Что позволит выстроить эффективное взаимодействие с родителями на всех уровнях.

3. Третьим направлением выступает расширение сетевого взаимодействия с социальными партнерами. Именно сетевая модель позволяет обеспечить реализацию ключевых преимуществ: доступ к

дополнительным ресурсам, обмен опытом, повышение квалификации педагогов, расширение образовательных возможностей.

4. Четвертым направлением является создание профессиональных обучающихся сообществ и развитие системы наставничества, способных быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и обладающих потенциалом создания постоянно обучающегося профессионального сообщества.

Интеграция перечисленных направлений возможна через создание оптимальных организационно-управленческих условий, в рамках которого школа предстает центром сетевого сообщества, объединяющего внутренние и внешние контуры управления.

Совершенствование управленческой деятельности руководителя школы образует систему, включающую распределенное лидерство, цифровизацию взаимодействие с родителями, сетевое взаимодействие с партнерами, создание ПОС и наставничество, а также интегративную модель управления. Реализация этих направлений позволит повысить эффективность управления, снизить бюрократическую нагрузку, увеличить вовлеченность участников образовательных отношений и укрепить позиции школы в местном сообществе.

### **3.2. Организационно-педагогические условия реализации управленческих решений**

Современная теория управления образованием рассматривает категорию «условие» как совокупность факторов, обстоятельств и мер, от которых зависит эффективность функционирования этой системы. Деятельность руководителя образовательной организацией, реализация управленческих решений требует создания специфической среды, объединяющей административные и образовательные аспекты.

В контексте управления создание «организационно-педагогических условий» требует учет внешних обстоятельств, при достижении единой цели [15]. Образовательная организация функционирует в условиях динамичных изменений нормативно-правовой базы, роста требований к качеству образования, цифровой трансформации и усиления роли государственно-общественного управления. В этих условиях ключевая фигура, обеспечивающая устойчивое развитие школы – руководитель образовательной организации. Именно от его управленческой компетентности, способности выстраивать эффективные коммуникации с педагогическим коллективом, родительским сообществом и социальными партнерами зависит не только текущая успеваемость учащихся, но и стратегический вектор развития учреждения.

Вместе с тем, руководители сталкиваются с рядом ограничений: высокая бюрократическая нагрузка, слабая вовлеченность педагогов в принятие управленческих решений, низкая активность родителей, недостаточное сетевое взаимодействие с внешними организациями. Эти проблемы носят системный характер и требуют не точечных, а комплексных решений.

Для преодоления выявленных ограничений – от высокой бюрократической нагрузки до низкой вовлеченности партнеров – деятельность руководителя должна трансформироваться из директивной в системную. Для этого руководителю следует сконцентрировать своё внимание на внедрении трех базовых принципов: оптимизация информационных потоков, совместное проектирование, моделирование открытой образовательной среды.

Первым шагом к повышению эффективности реализации решений является автоматизация контрольно-аналитической функции. Высокую бюрократическую нагрузку возможно преодолеть путем создания единого центра управления данными внутри образовательной организации.

Автоматизированные системы уже активно применяются в образовании, но как правило носят директивный характер и отличаются отсутствием единого механизма сбора всех данных из-за чего часто дублируют друг друга, тем самым увеличивая нагрузку. В случае отдельной образовательной организации необходимо создать институциональную систему, основанную как на готовых инструментах: Яндекс Таблица, Яндекс Документы и т. д. Так и путем создания собственной платформы с основной информацией по образовательной организации. Подобная платформа позволит существенно сэкономить время, затрачиваемое на ведение отчетности и сформирует базу для принятия управленческих решений на основе мониторинга текущей ситуации. Как отмечает М. М. Поташник, рационализация управленческого труда возможна только через технологизацию рутинных процессов, что высвобождает ресурс руководителя для живого общения с коллективом и принятия управленческих решений [49].

Вторым шагом является решение проблемы слабой вовлеченности учителей в процесс управления и формальный подход к принятию решений. Основной рекомендацией тут выступает формирование временных проектных команд, закрепление порядка их деятельности в локально-нормативных актах. В такие команды должны входить не только заместители, но и инициативные педагоги, что позволяет создать ситуацию «соавторства» решения, и сместить роль педагога с исполнителя на инициатора. П. И. Третьяков отдельно отмечает, что партисипативное управление превращает коллектив из объекта управления в активного субъекта, что резко снижает сопротивление всем текущим инициативам [51].

Третий шаг – переход к модели «школа-связующий узел». Для решения проблемы низкой активности родителей и слабой вовлеченности партнеров необходимо сформировать целостную образовательную экосистему вокруг конкретного учреждения.

Необходимо сформировать и расширить представление родителей и партнеров о их роли в образовательной процессе. Формальный характер участия родителей необходимо перестраивать в активное соучастие на уровне принятия и реализации управленческих решений. Достигается данное действие путем привлечения родительского сообщества к процессу управления и планирования. Параллельно руководителю необходимо вести работу по установлению устойчивых связей с партнерами и выставять конкретный «заказ» на их ресурсы и возможности для выстраивания конкретных образовательных отношений. В. С. Лазарев указывает, что развитие школы невозможно в изоляции, а эффективность управленческих решений прямо пропорционально объему привлеченных внешних ресурсов и степени доверия со стороны социума [42]. Помимо этого, руководитель должен учитывать целевой запрос партнеров и оказывать им содействие в решении целевой задачи партнерства [28].

Переходя от возможных шагов к конкретным рекомендациям следует остановиться на первой проблеме – низкая степень вовлеченности педагогов. В рамках наших предложений мы выделяем три взаимодополняющих механизма, для решения поставленной проблемы:

1. Развитие распределенного лидерства. Данная модель управления подразумевает распределение функций и ответственности между педагогами. Внедрение модели подразумевает прохождение трех уровней: диагностический; обучающий; практический. При этом руководителю следует заранее продумать следующие условия: нормативное закрепление; стимулирование; рефлексия [19].

Ожидаемым результатов внедрения распределенного лидерства является снижение нагрузки на руководителя, повышение вовлеченности педагогов в управление школой, ускорение процесса принятия текущих решений, рост профессиональных компетенций коллектива.

2. Создание профессионального обучающегося сообщества. Для создание такого сообщества необходимо осуществить переход от

традиционных методических объединений к ПОС, путем реализации следующих уровней:

- 1) Диагностика профессиональных запросов и дефицитов;
- 2) Формирование малых групп;
- 3) Организация регулярных встреч;
- 4) Организация сопровождения педагогами-лидерами;
- 5) Рефлексия и оценка результатов [14].

3. Развитие системы наставничества. В отличие от традиционной формальной практики, где наставника назначают с целью сдачи годового отчета, необходимо осуществить переход к модели, основанной на системности, добровольности, пользе. Реализация подобного перехода возможна при создании основных условий:

- 1) Добровольность участия наставника и наставляемого;
- 2) Систематическая подготовка и поддержка наставников;
- 3) Нормативное закрепление прав и обязанностей наставника и наставляемого;
- 4) Стимулирование [46].

При этом следует учитывать, что все компоненты перехода являются взаимодополняемыми и не противопоставляются друг другу. Для этого следует обратить внимание на следующие формы интеграции:

- 1) Наставники становятся основными фасилитаторами ПОС;
- 2) Отдельное ПОС молодых педагогов;
- 3) Отбор наставников из среды ПОС;
- 4) Выделение педагогов лидеров в роли наставников.

Ожидаемые результаты: сокращение периода адаптации молодых педагогов; сокращение кадровой «текучки»; передача уникального практического опыта; формирование устойчивой методической традиции в школе и повышение удовлетворенности педагогов своей профессиональной деятельностью.

Вторая проблема – низкая активность родителей и формальный характер их участия в управлении школой. Основные механизмы преодоления:

1. Внедрение цифровых инструментов взаимодействия с родителями. Использование имеющихся платформ взаимодействия (Сетевой Город, чаты в МАХ и т.д.) должно сочетаться с собственными решениями: онлайн-формы для опросов, чат-боты. При этом руководителю следует продумать следующие условия:

- 1) Регламент использования;
- 2) Сохранение альтернативных каналов;
- 3) Нормативное закрепление правил цифровой коммуникации [61].

2. Развитие государственно-общественного управления. Формальное существование Управляющего совета без реальных полномочий не решает проблемы пассивности родителя. Необходимо обеспечить переход к интерактивному, путем реализации следующих функций:

- 1) Согласование программы развития школы;
- 2) Независимая оценка распределения стимулирующей части фонда оплаты труда;
- 3) Контроль за расходованием внебюджетных средств;
- 4) Утверждение локальных актов, затрагивающих права учащихся и родителей;
- 5) Инициирование независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности [48].

3. Организация регулярной обратной связи с родителями. Уход от эпизодического сбора жалоб к системной картине удовлетворённости, путем внедрения собственных форм сбора обратной связи. Предполагаемые шаги для реализации:

- 1) Ежегодное анонимное анкетирование по ключевым вопросам деятельности школы;
- 2) Разработка собственных метрик удовлетворенности;

- 3) Создание постояннодействующих каналов обратной связи;
- 4) Публичная отчетность по результатам [55].

Внедрение данного предложения выстраивается на принципах взаимодополняемости друг друга. Цифровые инструменты – это технологическая основа для сбора обратной связи (информационная основа), а общественное управление – институциональная основа принятия решений.

Основные формы интеграции:

- 1) Цифровые инструменты используются для проведения онлайн-опросов;
- 2) Результаты обратной связи выносятся на Управляющий совет для принятия решений;
- 3) Цифровые ресурсы используются для рассылки, оповещения, голосования и информирования родителей.

Третья проблема – отсутствие системного взаимодействия с внешними партнерами. Основные механизмы решения проблемы:

1. Развитие договорной базы и организационной структуры сетевого взаимодействия. Эпизодические контакты, не закрепленные договором не имеющие регулярного характера, не создают устойчивой системы сотрудничества [46]. Создание устойчивой системы предполагает реализацию следующих шагов:

- 1) Заключение долгосрочных договоров о сотрудничестве;
- 2) Разработка совместных «дорожных карт» с конкретными мероприятиями и сроками;
- 3) Наличие координатора сетевого взаимодействия;
- 4) Нормативное закрепление сетевого взаимодействия локальными актами школы.

2. Реализация совместных образовательных программ и проектов. Сетевое взаимодействие должно быть ориентировано на реальный

результат, а не существовать ради заполнения отчетности [18]. Основные форматы совместной деятельности:

- 1) Совместные элективные курсы и кружки;
- 2) Проектная и исследовательская деятельность на базе партнерских организаций;
- 3) Профориентационные мероприятия (экскурсии, мастер-классы, стажировки);
- 4) Совместные методические мероприятия.

3. Интеграция с системой дополнительного образования (Точки роста, Кванториумы и т. д.). Необходимо активно задействовать инфраструктуру системы дополнительного образования: совместные общеобразовательные программы, мероприятия, использование оборудования). Основные механизмы внедрения:

- 1) Использование оборудования системы дополнительного образования;
- 2) Участие в сетевых образовательных программах;
- 3) Организация совместных проектов с ближайшими партнерами;
- 4) Привлечение педагогов системы ДОП в школьное образование.

Объединение всех компонентов позволяет создать устойчивую юридическую базу для сотрудничества, совместные программы и использование инфраструктуры, подготовленной в рамках национальных проектов [9]. Для интеграции руководителю следует обратить внимание на следующие формы:

- 1) Договор с учреждением, партнером должен выступать основанием для включения его программ в учебный план школы;
- 2) Соглашение с соседними школами о взаимном использовании оборудования необходимо закрепить локальными актами;
- 3) Педагоги после прохождения обучения, становятся координаторами сетевых проектов в школе;

4) Совместное выступление на конкурсных и исследовательских событиях.

В перспективе подобное сотрудничество способствует расширению образовательных возможностей для учащихся, повышению мотивации и осознанности профессионального выбора, реализации заказа основных партнеров укреплении школы как открытого и современного учреждения [28].

Интегративной проблемой выступает – отсутствие единой системы, объединяющей все направления управленческой деятельности. Высокая степень эффективности образовательной организации достигается лишь при создании оптимальных организационно-педагогических условий, обеспечивающих системную интеграцию всех основных компонентов [20].

Наиболее перспективной мы считаем модель «Школа – связующий узел», которая базируется на следующих концептуальных основаниях:

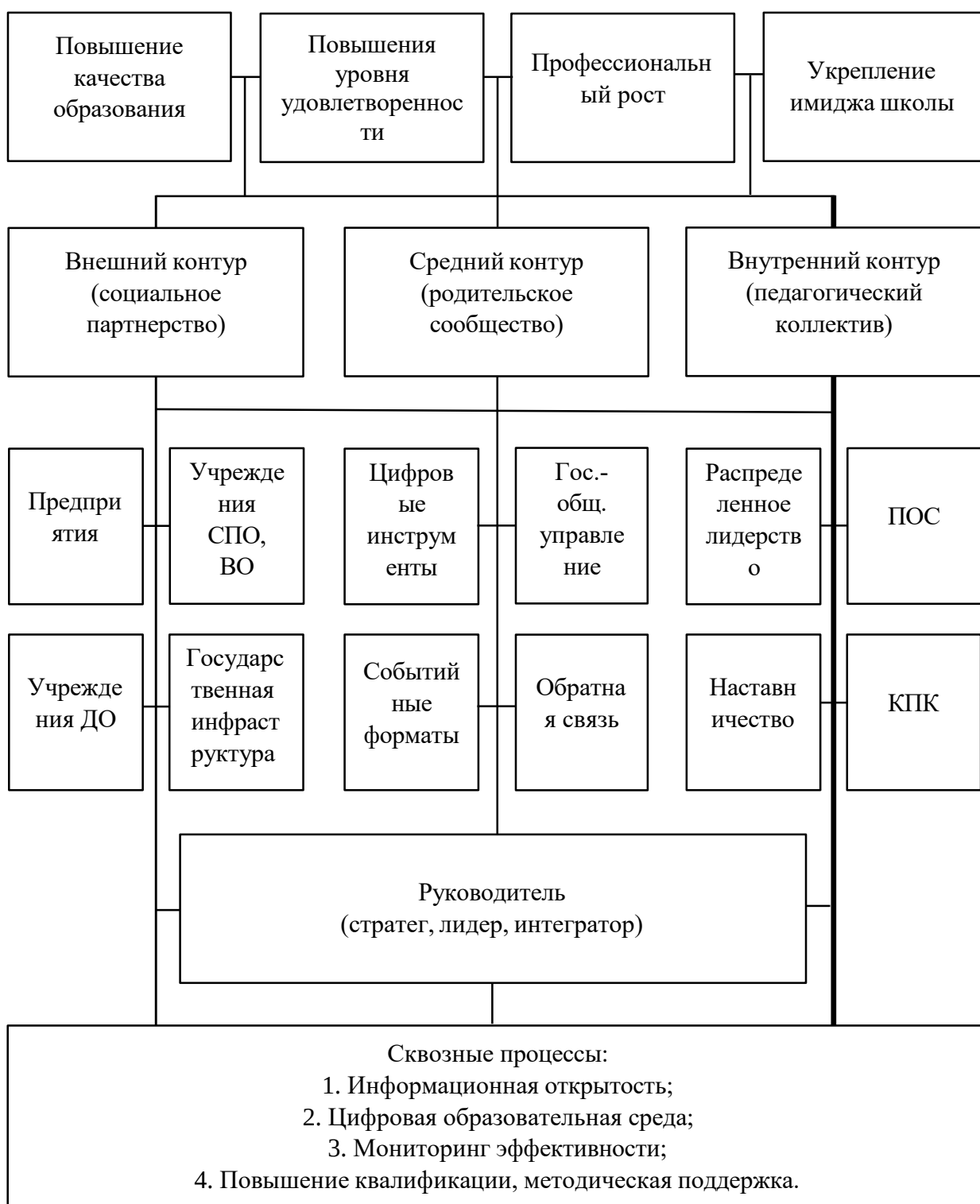
1. Уровень школы в целом (организационный);
2. Уровень педагога (профессионально-личностный);
3. Уровень ребенка (образовательно-воспитательный).

О. Ю. Коровина подчеркивает, что эффективное управление невозможно без формирования на всех трех уровнях единой ценностно-смысловой основы, обеспечивающей согласованность действий всех участников образовательных отношений [36]. В свою очередь, Т. И. Зеленецкая обосновывает концепцию общественно-активной школы, в рамках которой школа выступает как центр социальной активности местного сообщества. Ключевыми характеристиками такой школы являются: открытость для внешних партнеров, активное участие родительского сообщества в управлении, ориентация на решение не только образовательных, но и социальных проблем, а также формирование гражданской идентичности через включение в реальные социальные практики [32].

Практическая апробация подобной модели представлена в проектной модели МАОУ «СОШ № 91 г. Челябинска», реализующей сетевое взаимодействие с предприятиями города, учреждениями среднего, высшего образования и центрами дополнительного образования [11]. Опыт данной школы показывает, что системная организация сетевого партнерства позволяет не только расширить образовательные возможности учащихся, но и существенно повысить эффективность управленческой деятельности за счет привлечения внешних ресурсов и распределения ответственности.

На основе анализа теоретических источников, с целью обобщения практического опыта, мы предлагаем интегративную модель, включающую три контура управления. Схематичное отображение модели представлено в Рисунке 1.

*Интегративная модель «Школа – связующий узел»*



Комплекс предложений по совершенствованию организационно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации формируется из необходимости трансформировать управленческую

деятельность из директивной в системно-технологическую. Три базовые стратегии: оптимизация информационных потоков, совместное проектирование и моделирование открытой образовательной среды являются основополагающими при разработке конкретных рекомендаций.

В рамках конкретных мер по реализации предложений выделены следующие компоненты: совершенствование взаимодействия с педагогическим коллективом, с родительским сообществом и с социальными партнерами. Четвертое предложение представляет интегративную модель «Школа – связующий узел» объединяющую три контура управления (внутренний, средний, внешний), контуры сопровождаются сквозными процессами (информационная открытость, цифровая среда, мониторинг).

Предложенные меры позволят современному руководителю образовательной организации в условиях текущих системных перемен в образовании существенно повысить качество образовательного процесса и преодолеть основные проблемы, с которыми сталкивается большинство руководителей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования установлено, что деятельность руководителя образовательной организацией регулируется многоуровневой системой нормативно-правовых актов: от федеральных законов, до локальных актов образовательной организацией. Ключевыми документами, определяющими компетенции, права, обязанности и зону ответственности, являются Трудовой кодекс РФ, профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации» приказы Минпросвещения России и муниципальные нормативные акты. Анализ показал, что действующая нормативно-правовая база создает достаточные правовые основания для внедрения современных управленческих моделей, однако при этом оставляет жесткие требования к руководителю и существенно сокращает его возможности при ведении локального нормотворчества, что требует от руководителя высокого уровня правовой компетентности.

В работе рассмотрены разноуровневые теории управления применительно к образовательной сфере, что позволяет констатировать: современная парадигма ушла от жесткой административной «директорской» модели к гибким инновационным стратегиям, всецело зависящим от контекста конкретной образовательной организации в сочетании с системностью, процессностью и ориентацией на коллектив. Ядром эффективности выступает интеграция стратегического и системного подхода, обеспечивающего целостность, с принципами менеджмента, проектного управления и теорией лидерства, что позволяет перевести глобальные цели российской системы образования в конкретные действия с учетом специфики образовательной организации. Практические модели показывают ограниченность прямого заимствования имеющихся практик в условиях строго регулируемой образовательной системы, поэтому наиболее эффективным вариантом является их адаптивный синтез, где коммерческие инструменты менеджмента сочетаются с гибкостью анализа

текущих процессов и опорой на внутренний коллектив. Директор по-прежнему, остается ключевой фигурой, но в современной образовательной организации он должен сочетать в себе не только стилевые модели «хозяйственника» и «предводителя», но и выступать лидером, способным вести за собой команду подчиненных, способных принять на себя ответственность. Наиболее перспективным вектором представляется эволюция от жесткой фиксации на персоне директора к гибридной системе управления, в которой: есть ядро в виде стратегической цели и ценностей; гибкий, перестраиваемый коллектив; сочетаются принципы корпоративизма и командной работы; присутствует открытость к обратной связи от внешнего сообщества.

В условиях высокой динамики внешней среды, роста неопределённости, цифровой трансформации и изменения ключевых участников образовательных отношений: обучающихся, их семей, работодателей и государства – традиционные стратегии, основанные на жесткой иерархии и реактивном администрировании уходят на второй план. Им на смену приходят гибридные стратегии управления, ориентированные на адаптивность, непрерывное развитие и персонализацию.

Сегодня образовательная организация должна быть обеспечена универсальным пакетом взаимосвязанных и взаимодополняющих стратегий, охватывающих все ключевые сферы управления: образовательные результаты, человеческие ресурсы, ориентацию на внешнюю среду, эффективное управление человеческими ресурсами. «Директорская» модель, где руководитель единственный центр принятия решений и контроля более не может в полной мере удовлетворить нарастающие запросы, отсюда возникает необходимость перехода к лидерским и командным моделям, основанным на грамотном распределении полномочий, развитии вовлеченности всех участников образовательных отношений. Современный руководитель – это не хозяйственник, а стратег, лидер команды лидеров, архитектор

образовательной среды, способный сочетать системное мышление с гибкостью и управлением, основанным на данных. Эффективность в таком случае достигается не только путем владения широким арсеналом управленческих инструментов, но и способности к их осмысленному применению, стратегическому видению и лидерской позиции.

Механизмы взаимодействия руководителя с ключевыми субъектами образовательных отношений претерпевают существенную трансформацию. Традиционные вертикальные модели, основанные на линейном подчинении и одностороннем информировании уступают место горизонтальным сетевым структурам, построенным на принципах партнерства, взаимной ответственности и совместном принятии решения. С педагогами – через развитие распределенного лидерства, создание профессиональных обучающихся сообществ и внедрение системного наставничества. С родителями через цифровизацию коммуникации, развитие государственно-общественного управления и организацию регулярной обратной связи. С местными сообществами – через расширение договорной базы, реализацию совместных образовательных программ и использование инфраструктурных ресурсов.

Базой апробации решений по сетевому взаимодействию выступило МАОУ «СОШ № 91 г. Челябинска», чей практический опыт подтвердил эффективность системной организации партнерства с предприятиями, колледжами, вузами и учреждениями дополнительного образования. Ключевым является то, что эффективность взаимодействия прямо пропорциональна степени вовлеченности всех участников в управление и уровень доверия между ними.

Комплекс предложений по совершенствованию организационно-управленческих деятельности руководителя образовательной организации формируется из необходимости трансформировать управленческую деятельность из директивной в системно-технологическую. Три базовые стратегии – оптимизация информационных потоков совместное

проектирование и моделирование открытой образовательной среды – являются основополагающими при разработке конкретных рекомендаций. Проанализированные подходы и эмпирические данные сформулировали ключевые направления управленческой деятельности. Приоритетным выступает развитие распределенного лидерства и формирование управленческой команды. Переход от единоличного принятия решений к коллективным формам управления позволяет снизить бюрократическую нагрузку и повысить вовлеченность педагогов в развитие школы. Распределённое лидерства предполагает выявление педагогов-лидеров и создание горизонтальных связей внутри коллектива.

Вторым направлением является внедрение цифровых инструментов для взаимодействия с родительским сообществом что позволяет выстроить эффективное взаимодействие с родителями на всех уровнях. Третьим направлением выступает расширение сетевого взаимодействия с социальными партнерами. Именно сетевая модель обеспечивает реализацию ключевых преимуществ: доступ к дополнительным ресурсам, обмен опытом повышение квалификации педагогов, расширение образовательных возможностей. Четвертым направлением является создание профессиональных обучающихся сообществ и развитие системы наставничества способных быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и обладающих потенциалом создания постоянно обучающегося профессионального сообщества.

В рамках конкретных мер по реализации предложений были выделены следующие компоненты: совершенствование взаимодействия с педагогическим коллективом с родительским сообществом и с социальными партнерами. Интеграция перечисленных направлений возможна через создание оптимальных организационно-управленческих условий, в рамках которых школа предстает центром сетевого сообщества, объединяющего внутренние и внешние контуры управления. Четвертое предложение представляет интегративную модель «Школа – связующий

узел», выступающую схематичным отображением конкретных мер по совершенствованию организационно-управленческих условий.

Поставленные задачи решены в полном объеме. Практическая значимость работы заключается в разработке конкретных предложений и организационно-педагогических условий их реализации, которые могут быть использованы для повышения эффективности управленческой деятельности руководителя. Ожидаемая эффективность от внедрения разработанных рекомендаций выражается в повышении качества образования, росте удовлетворенности участников образовательных отношений, снижении бюрократической нагрузки, увеличении вовлеченности педагогов и родителей в управление школой, расширении пула социальных партнеров и укреплении имиджа образовательной организации.

Перспективы дальнейшего развития исследования связаны с масштабированием разработанной модели в другие образовательные организации, отслеживанием динамики ключевых показателей эффективности в долгосрочном периоде, а также с адаптацией предложенных механизмов к условиям различных типов школ.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Источники:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025). — Текст : электронный // Контур.Норматив : [сайт]. —URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=501868> (дата обращения: 17.05.2026).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации : от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025). — Текст : электронный // Контур.Норматив : [сайт]. — URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=504709> (дата обращения: 17.05.2026).
3. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 25.04.2026). — Текст : электронный // Контур.Норматив : [сайт]. — URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=505840> (дата обращения: 17.05.2026).
4. О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» : Федеральный закон от 14.07.2022 № 295-ФЗ. — Текст : электронный // Контур.Норматив : [сайт]. — URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=427573> (дата обращения: 17.05.2026).
5. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений : Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ (ред. от 20.02.2026). — Текст : электронный // Контур.Норматив : [сайт]. — URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=504895> (дата обращения: 17.05.2026).

6. О некоммерческих организациях : Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 20.02.2026). — Текст : электронный // Контур.Норматив : [сайт]. — URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=505227> (дата обращения: 17.05.2026).

7. Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель профессиональной образовательной организации» : приказ Минтруда России от 21.03.2025 № 137н. — Текст : электронный // ГАРАНТ : [сайт]. — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411843854/> (дата обращения: 17.05.2026).

8. О направлении методических рекомендаций : письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 27 декабря 2023 г. № 02-2880 // Минпросвещения России : официальный сайт. — С. 19. — URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/000ecbc6f2055e202bf7dbe0cbb184a0/> (дата обращения: 21.05.2026).

9. О проведении конкурсного отбора губернаторских инженерных классов, открываемых

в общеобразовательных организациях, расположенных на территории Челябинской области в 2025/2026 учебном году : письмо Министерства образования и науки Челябинской области от 8 апреля 2025 г. № 02/522. — Текст : электронный // ЧИРО : официальный сайт. —

URL: <https://chiro74.ru/staff/kafio/tsentr-nauchno-issledovatelskoj-raboty/news/startoval-konkursnyy-otbor-na-otkrytie-gubernatorskikh-inzhenernykh-kl/> (дата обращения: 16.06.2026).

10. Об утверждении нормативных затрат на 2026–2028 годы : приказ Комитета по делам образования города Челябинска от 25.11.2025 № 2716-у. — Текст : электронный // Комитет по делам образования города Челябинска : официальный сайт. — URL: <https://www.chel-edu.ru/docs/?id=5857> (дата обращения: 17.05.2026).

11. Нормативно-правовые документы Инженерные классы: раздел

// Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя

общеобразовательная школа № 91 г. Челябинска» : официальный сайт. — URL: <https://xn--91-6kc1clau1c.xn--p1ai/%d0%bd%d0%be%d1%80%d0%bc%d0%b0%d1%82%d0%b8%d0%b2%d0%bd%d0%be-%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%be%d0%b2%d1%8b%d0%b5-%d0%b4%d0%be%d0%ba%d1%83%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82%d1%8b/> (дата обращения: 21.05.2026).

12. Положение о внутренней системе оценки качества образования (ВСОКО) муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 91 г. Челябинска» : утверждено приказом директора МАОУ «СОШ № 91 г. Челябинска» от [дата] № [номер]. — Текст : электронный // МАОУ «СОШ № 91 г. Челябинска» : официальный сайт. — URL: <https://xn--91-6kc1clau1c.xn--p1ai/всоко/> (дата обращения: 17.05.2026).

13. Устав муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 91 г. Челябинска» : утверждён постановлением Администрации г. Челябинска от 15.05.2015 № 123-п (ред. от 12.03.2025). — Текст : электронный // МАОУ «СОШ № 91 г. Челябинска» : официальный сайт. — URL: <https://xn--91-6kc1clau1c.xn--p1ai/ustav-maou-sosh-91/> (дата обращения: 17.05.2026).

#### Литература:

14. Алферова, А. Б. Организация деятельности профессиональных обучающихся сообществ в общеобразовательных школах / А. Б. Алферова // Ярославский педагогический вестник. — 2020. — № 4 (115). — С. 45–52.

15. Белкин, А. С. Педагогический мониторинг образовательного процесса / А. С. Белкин, В. Д. Жаворонков, С. Н. Силина ; Урал. гос. пед. ун-т, Департамент психол.-пед. образования, Шадр. гос. пед. ин-т. — Шадринск, 1998. — 20 с.

16. Белоусов, К. Ю. Участие родителей в образовании своих детей и в образовательной политике школы / К. Ю. Белоусов, М. Д. Матюшкина // Перспективы науки и образования. – 2020. – № 5 (47). – С. 222–245.
17. Бережливая школа: сборник материалов научно-практической конференции «Бережливые технологии в образовании: теория и практика» : в 2 т. – Т. I : Теоретические аспекты применения бережливых технологий в сфере образования / авт.-сост. А. Г. Чернов ; ред. серии О. Ю. Бараева ; техн. ред. М. А. Гришин. – Нижний Новгород : НП ПЦ «Логос», 2021. – 80 с.
18. Бурова, Н. С. Сетевые модели как тенденция развития повышения квалификации педагогических кадров в современной России / Н. С. Бурова // Ученые записки. – 2009. – № 4 (38). – С. 16–19.
19. Валяева, Р.В. Педагогическое лидерство как ресурс развития системы образования и объект измерения // Вестник МГПУ. Серия «Современный колледж». – 2022. – № 3 (3). – С. 50–58.
20. Габдуллин, Г. Г. Новое исследование проблем школьного управления / Г. Г. Габдуллин // Казанский педагогический журнал. – 2019. – № 1(132). – С. 122-128.
21. Гам, А.В. Управление проектированием образовательной среды в школе / А. В. Гам. — Текст : непосредственный // Общества: социология психология педагогика. – 2019. № 6. – С. 89–92.
22. Глухов, П. С. Стили лидерства в инновационной деятельности: феноменология и эмпирические исследования / П. С. Глухов. — Текст : непосредственный // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Психология». — 2013. — Т. 6, № 4. — С. 53–60.
23. Голенкова, О. В. Роль стратегического управления в формировании положительного имиджа школы в современном образовательном пространстве / О. В. Голенкова, Н. Ю. Моспанова, И. Н. Чижевская. — Текст : непосредственный // Управление образованием: теория и практика. — 2025. — Т. 15, № 1-1. — С. 244–254.

24. Голуб, Г. Б. Метод проектов – технология компетентностно-ориентированного образования : методическое пособие для педагогов – руководителей проектов учащихся основной школы / Г. Б. Голуб, Е. А. Перельгина, О. В. Чуракова ; под ред. Е. Я. Когана. — Самара : Учебная литература, 2006. — 176 с.

25. Гордеев, К. С. Трансформация системы школьного образования в России / К. С. Гордеев, Е. Л. Ермолаева, А. А. Жидков, Е. С. Илюшина, Л. А. Федосеева. — Текст : электронный // Современные научные исследования и инновации. — 2018. — № 8. — URL: <https://web.snauka.ru/issues/2018/08/87408> (дата обращения: 17.05.2026).

26. Гэйбл, Э. Цифровая трансформация школьного образования. Международный опыт, тренды, глобальные рекомендации / Э. Гэйбл ; пер. с англ. ; под науч. ред. П. А. Сергоманова ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. – Москва : НИУ ВШЭ, 2019. – 108 с.

27. Дзюба, А. В. Организационно-управленческие условия развития губернаторских инженерных классов как ресурса качественного инженерного образования / А. В. Дзюба, С. П. Гумарев // VI Региональная научно-практическая конференция «Современная школа. Функциональная грамотность как условие качественного инженерного образования», 7–8 апреля 2026 г., Челябинск. – [в печати].

28. Дзюба, А. В. Создание условий для мотивационного выбора выпускниками губернаторских инженерных классов специальностей инженерного профиля в рамках сетевого взаимодействия с социальными партнёрами / А. В. Дзюба, С. П. Гумарев // Научно-методическое сопровождение реализации единого содержания образования и единой системы воспитания : материалы Межрегиональной научно-практической конференции, 19 мая 2026 г., Челябинск. – Челябинск : ГБУ ДПО «Челябинский институт развития образования», 2026. – [в печати].

29. Добрынина, А. М. Модели управления образовательными организациями в современном образовательном пространстве / А. М. Добрынина. — Текст : непосредственный // Вестник науки. — 2024. — № 6 (511). — С. 918–922. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-upravleniya-obrazovatelnyimi-organizatsiyami-v-sovremennom-obrazovatelnom-prostranstve> (дата обращения: 17.05.2026).
30. Егорышев, С. В. Бюрократизация как социальная проблема современной общеобразовательной школы / С. В. Егорышев // Вопросы управления. — 2023. — Т. 17, № 5 (84). — С. 83–94.
31. Зеер, Э. Ф. Концептуально-теоретические основы персонализированного образования / Э. Ф. Зеер, О. В. Крежевских // Образование и наука. — 2022. — Т. 24, № 4. — С. 11–39.
32. Зеленецкая, Т. И. Социальное партнерство в образовании: школа и местное сообщество / Т. И. Зеленецкая // Вестник Хакасского государственного университета им. Н. Ф. Катанова. — 2013. — № 8. — С. 56–61
33. Змеев, С. И. Андрагогика: основы теории, истории и технологии обучения взрослых / С. И. Змеев. — Москва : PER SE, 2007. — 294 с.
34. Каспржак, А. Г. Педагогическое лидерство как ресурс развития системы образования и объект измерения / А. Г. Каспржак, А. А. Кобцева, М. Е. Шишкина. — Текст : непосредственный // Образование и саморазвитие. — 2019. — Т. 14, № 1. — С. 70–80.
35. Козлова, Н. Ш. Цифровые технологии в образовании / Н. Ш. Козлова // Вестник Майкопского государственного технологического университета. — 2019. — Вып. 1 (40). — С. 83–91.
36. Коровина, О. Ю. Влияние организационной культуры на эффективность управления общеобразовательным учреждением / О. Ю. Коровина // Ярославский педагогический вестник. — 2010. — Т. II (Психолого-педагогические науки), № 3. — С. 26–29.

37. Коршунова, Н. В. Сетевые формы взаимодействия образовательных организаций: проблемы реализации образовательного законодательства / Н. В. Коршунова // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2016. – № 7. – С. 63–67.
38. Куприянова, С. А. Общественное участие родителей в управлении образованием / С. А. Куприянова // Вестник Костромского государственного университета имени Н. А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. – 2015. – Т. 21, № 4. – С. 16–20.
39. Курбатова, М. В. Управление по результатам в российском образовании: проблемы нормативного регулирования / М. В. Курбатова. — Текст : непосредственный // ЭКО. — 2023. — № 3. — С. 8–26.
40. Куркин, Е. Б. Можно ли строить школу на недоверии? / Е. Б. Куркин // Народное образование. – 2013. – № 4(1427). – С. 28-34.
41. Кустарев, В. П. Основные принципы организации современного менеджмент-образования / В. П. Кустарев. — Текст : электронный // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. — 2001. — № 3. — URL: [https://ntv.ifmo.ru/ru/article/1602/osnovnye\\_principy\\_organizacii\\_sovremennogo\\_menedzhment-obrazovaniya.htm](https://ntv.ifmo.ru/ru/article/1602/osnovnye_principy_organizacii_sovremennogo_menedzhment-obrazovaniya.htm). (дата обращения: 17.05.2026).
42. Лазарев, В. С. Системное развитие школы / В. С. Лазарев. — М. : Педагогическое общество России, 2002. — С. 64–72.
43. Ле-ван, Т. Н. Сетевое взаимодействие образовательных организаций по вопросам формирования у обучающихся культуры здоровья: теоретико-методологический аспект профессиональной подготовки педагогических кадров / Т. Н. Ле-ван // Образование и наука. – 2015. – № 9 (128). – С. 83–106.
44. Лизинский, В. М. Идеи к проектам и практика управления школой / В. М. Лизинский. — Москва : Педагогический поиск, 1990. — 160 с.

45. Моисеев, А. М. Стратегическое управление школой: вопросы и ответы : монографическое практико-ориентированное научно-методическое пособие для руководителей образовательных организаций : в 2 т. / А. М. Моисеев ; под ред. О. М. Моисеевой. — Москва : Академия социального управления, 2014. — Т. 1. — 308 с.

46. Мухаметзянова, Ф. Ш. Наставничество как механизм поддержки профессионального развития педагогов / Ф. Ш. Мухаметзянова, Н. Н. Исланова // Мир науки. Педагогика и психология. — 2020. — Т. 8, № 5. — URL: <https://mir-nauki.com/PDF/12PDMN520.pdf> (дата обращения: 21.05.2026).

47. Образовательная аналитика: управление образовательной организацией и создание контента на основе данных / М. Б. Свердлов (науч. ред.), Е. В. Вербицкий, А. В. Конобеев, А. И. Крецу, В. Д. Стриканов ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — Москва : НИУ ВШЭ, 2021. — 65 с. — (Современная аналитика образования ; № 9 (58)).

48. Петрухина, О. А. Родительское сообщество как форма современного социального партнёрства семьи и образовательной организации // Наука о человеке. — 2020. — № 4 (38). — С. 177–183.

49. Поташник, М. М. Управление современной школой (В вопросах и ответах): Пособие для руководителей образовательных учреждений и органов образования / М. М. Поташник, А. М. Моисеев. — М. : Новая школа, 1997. — С. 124–130.

50. Савенкова, Е. В. Проектный менеджмент в образовательной организации / Е. В. Савенкова, О. А. Шклярова. — Москва : МПГУ, 2019. — 18 с.

51. Третьяков, П. И. Управление ресурсами в образовательной организации по результатам деятельности / П. И. Третьяков. — Текст : непосредственный // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Педагогика. — 2017. — № 4. — С. 18–27.

52. Трофимова, О. А. Проблемы сетевого взаимодействия образовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты / О. А. Трофимова // Педагогическое образование в России. – 2016. – № 7 – С. 250–253

53. Фархатдинов, Н. Г. Модели управления общеобразовательной организацией в условиях реформ: опыт социологического анализа / Н. Г. Фархатдинов, Н. В. Евстигнеева, Д. Ю. Куракин, В. М. Малик. — Текст : непосредственный // Вопросы образования. — 2015. — № 2. — С. 196–219

54. Фионова, Л. Р. Разработка компонентов адаптивной организации образовательной системы / Л. Р. Фионова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В. Г. Белинского. – 2010. – № 18 (22). – С. 86–92.

55. Фролов, А. В. Технологии вовлечения родительского сообщества в образовательный процесс / А. В. Фролов, А. Д. Марков // Гуманитарные науки в эпоху цифровизации: этика, коммуникация, память : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции (29 октября 2025 г.). – Белгород : ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2025. – С. 126–134. – URL: <https://apni.ru/article/13364-tehnologii-vovlecheniya-roditelskogo-soobshestva-v-obrazovatelnyj-process> (дата обращения: 21.05.2026).

56. Чернобай, Е. В. Профессиональные обучающиеся сообщества: обзор теории и практики / Е. В. Чернобай, И. И. Калина // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2022. – Т. 1, № 3 (84). – С. 62–82.

57. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами : учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений / Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П. Капустин ; под ред. Т. И. Шамовой. — Москва : Владос, 2002. — 320 с.

58. Шведова, М. С. Применение data-driven подхода в управлении мероприятиями в образовательных организациях / М, с. Шведова, Е, с.

Третьякова. — Текст : непосредственный // Вестник Академии знаний. — 2025. — № 4 (69). — С. 890–895.

59. Шкатулла, В. И. Образовательное право России : учебник / В. И. Шкатулла. — Москва : Юстицинформ, 2022. — 512 с.

60. Шобонов, Н. А. Управление общеобразовательной организацией в условиях реализации Федерального закона «Об образовании в РФ» : учебно-методическое пособие / Н. А. Шобонов. — Нижний Новгород : Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2017. — 118 с.

61. Эльтемеров, А. А. Повышение качества образовательного процесса посредством взаимодействия с родителями в цифровой информационной среде / А. А. Эльтемеров // Вестник Марийского государственного университета. — 2023. — Т. 17, № 1. — С. 49–54.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1.

Анкета для руководителей и педагогов образовательных организаций:  
«Оценка эффективности организационно-управленческой деятельности и  
перспектив её совершенствования»

Уважаемый респондент!

Приглашаем Вас принять участие в анкетировании, целью которого является выявление проблем и потребностей в совершенствовании управленческой деятельности руководителя образовательной организации. Анкета анонимна. Результаты будут использованы в обобщённом виде для разработки рекомендаций.

1. Ваша должность:

- 1) Руководитель образовательной организации
- 2) Заместитель руководителя
- 3) Педагог
- 4) Иное: \_\_\_\_\_

2. Стаж работы в образовании:

- 1) до 5 лет
- 2) 5–10 лет
- 3) 11–20 лет
- 4) более 20 лет

3. Тип образовательной организации:

- 1) Школа с числом обучающихся более 1 тыс.
- 2) Школа с числом обучающихся менее 1 тыс.
- 3) Лицей/гимназия
- 4) Иное: \_\_\_\_\_

4. Оцените, насколько эффективно, на Ваш взгляд, в Вашей школе реализуются следующие направления управленческой деятельности (по шкале от 1 до 5, где 1 – неэффективно, 5 – очень эффективно):

| Направление                                               | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Стратегическое планирование развития школы                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Организация взаимодействия с педагогическим коллективом   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Организация взаимодействия с родителями                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Организация сетевого взаимодействия с внешними партнёрами | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Система повышения квалификации педагогов                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Информационная открытость деятельности школы              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Какие, на Ваш взгляд, существуют основные проблемы в управленческой деятельности Вашей образовательной организации? (можно выбрать несколько вариантов):

- 1) Недостаточное делегирование полномочий
- 2) Слабая вовлечённость педагогов в принятие управленческих решений
- 3) Низкая активность родителей
- 4) Отсутствие системного сетевого взаимодействия с партнёрами
- 5) Недостаточная информационная открытость
- 6) Высокая бюрократическая нагрузка на руководителя
- 7) Иное: \_\_\_\_\_

6. Насколько актуальны для Вашей организации следующие направления совершенствования управленческой деятельности? (по шкале от 1 до 5, где 1 – не актуально, 5 – очень актуально):

| Направление                                                 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Развитие распределённого лидерства и командной работы       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Создание профессиональных обучающихся сообществ (ПОС)       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Развитие системы наставничества                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Внедрение цифровых инструментов взаимодействия с родителями | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Расширение сетевого взаимодействия с социальными партнёрами | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Повышение квалификации управленческих кадров                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. Какие формы профессионального развития педагогов наиболее востребованы в Вашей организации? (можно выбрать несколько):

- 1) Курсы повышения квалификации
- 2) Внутришкольные семинары и мастер-классы
- 3) Профессиональные обучающиеся сообщества (ПОС)
- 4) Наставничество
- 5) Участие в профессиональных конкурсах
- 6) Иное: \_\_\_\_\_

8. Как Вы оцениваете готовность педагогического коллектива к внедрению новых управленческих практик?

- 1) Полностью готов
- 2) Скорее готов
- 3) Затрудняюсь ответить
- 4) Скорее не готов
- 5) Совсем не готов

9. Какие факторы, по Вашему мнению, наиболее сильно препятствуют совершенствованию управленческой деятельности? (можно выбрать несколько):

- 1) Высокая загруженность руководителя и педагогов
- 2) Недостаток времени
- 3) Недостаток финансирования
- 4) Отсутствие методической поддержки
- 5) Сопротивление коллектива изменениям
- 6) Недостаток компетенций у руководителя/педагогов
- 7) Иное: \_\_\_\_\_

10. Какие три наиболее важных изменения в управленческой деятельности, на Ваш взгляд, необходимо реализовать в первую очередь?

- 1)
-

2)

---

3)

---

11. Ваши предложения по совершенствованию взаимодействия школы с родителями и социальными партнёрами:

---

---

12. Ваши пожелания и рекомендации руководителю образовательной организации:

---

---

Благодарим за участие в опросе!