



**Человек и образование 2013-2024**

ISSN 2079-8784

URL - <http://ras.jes.su>

Все права защищены

Выпуск 2 (71) Том . 2022

## **Развитие механизма диссеминации управленческого опыта директоров школ системы общего образования**

**Гордашникова Ольга Юрьевна**

*Главный научный сотрудник Центра управления образовательными системами, ФГБНУ «Институт управления образованием Российской академии образования»  
Российская Федерация, Москва*

**Кузнецов Андрей Николаевич**

*Начальник Центра управления образовательными системами, ФГБНУ «Институт управления образованием Российской академии образования»  
Российская Федерация, Москва*

**Федорчук Юлия Михайловна**

*Главный научный сотрудник Центра управления образовательными системами, ФГБНУ «Институт управления образованием Российской академии образования»  
Российская Федерация, Москва*

### **Аннотация**

Актуализируется вопрос о разработке механизма диссеминации опыта управленческих кадров, основных мотивов и стимулов его приобретения с целью усиления результативности функционирования образовательных организаций за счет повышения качества применяемых для нее управленческих решений. Значимость научного исследования подтверждается обеспечением актуализации профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций директоров школ в соответствии с федеральным проектом «Современная школа» национального проекта «Образование». При этом акцент делается на собственно профессиональных компетенциях. Представлены понятийный аппарат тезауруса диссеминации управленческого опыта, концептуальность развития механизма диссеминации управленческого опыта через дифференциацию навыков директоров школ для выделения и анализа управленческих компетенций в целях обогащения содержательной части дополнительных профессиональных программ

лучшими управленческими практиками в системе общего образования. Определена функциональная взаимосвязь структурных элементов механизма диссеминации управленческого опыта директоров школ, описаны функциональные задачи по созданию цифрового банка управленческих кейсов, основанных на использовании навыков директоров школ для решения ситуационных проблем в управлении образовательной организации для развития цифровой экосистемы дополнительного профессионального образования и аттестационных процедур руководителей образовательных организаций общего образования. Результаты научной статьи являются фундаментом для разработки методических рекомендаций по дифференциации навыков директоров школ для оценки управленческих компетенций, направленных на диссеминацию управленческого опыта деятельности целевой аудитории, обмен опытом и лучшими управленческими практиками.

**Ключевые слова:** механизм, диссеминация, управленческий опыт, директор школы, система общего образования, дифференциация навыков, управленческий кейс

**Дата публикации:** 04.07.2022

**Ссылка для цитирования:**

Гордашникова О. Ю. , Кузнецов А. Н. , Федорчук Ю. М. Развитие механизма диссеминации управленческого опыта директоров школ системы общего образования // Человек и образование – 2022. – Выпуск 2 (71) С. 30-39 [Электронный ресурс]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410020609-4-1> (дата обращения: 22.07.2024). DOI: 10.54884/S181570410020609-4

<sup>1</sup> **Введение.** Одним из главных системных эффектов приоритетного национального проекта «Образование» 1 должно стать значительное повышение уровня профессиональной компетентности управленческих кадров путем диссеминации и освоения управленческого опыта, что является основой повышения качества образования.

<sup>2</sup> Необходимо учитывать, что в контексте определения содержания и технологий подготовки руководителей систем образования предпринимается попытка выйти на новый уровень рассмотрения состава вопросов профессиональной компетентности руководителя общеобразовательной организации. Можно говорить о том, что еще несколько лет назад существовала (особенно в работах зарубежных исследователей) тенденция изучения так называемых «мягких навыков» (англ. – soft skills) руководителей, особенно в связи со стремлением к цифровизации образования [2]. Так, разрабатывалась система формирования профессионально-личностных качеств руководителей [3], детально исследовалась проблематика развития и дальнейшего применения информационной компетентности директоров школ (особенно применительно к развитию всей организации и формированию школьного профессионального и родительского сообщества) [4]. При этом значительно меньшее внимание уделялось формированию собственно профессиональных компетенций (англ. – hard skills), что позволяло говорить об определенной лакунарности теории подготовки и оценки руководителей общеобразовательных организаций [5].

<sup>3</sup> Научное изучение тематики исследования, результаты которого представлены в данной статье, направлено на реализацию запланированного результата федерального проекта «Современная школа» 6 в части актуализации профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций управленческих кадров, в том числе директоров школ системы общего образования, путем повышения уровня профессионального мастерства по дополнительным профессиональным программам. На текущий период повышение квалификации директоров школ проводится по дополнительным профессиональным программам, включенным в федеральный реестр, при поддержке сертифицированных специалистов, в том числе с использованием дистанционных технологий.

<sup>4</sup> Для достижения высокого результата научно-практического обучения управленческих кадров диверсифицируются способы организации их самостоятельной работы путем использования кейс-технологий для получения опыта ситуационного анализа и поиска решения управленческих проблем [7]. Использование метода конкретных ситуаций предполагает знакомство управленческого персонала с организационной проблемой, проведение личного анализа ситуации, анализ проблемы, представление способов решения.

<sup>5</sup> Анализ существующей практики показывает недостаточность проработанности вопроса обобщения и распространения опыта директоров школ, отсутствие системного подхода к решению данной проблемы. В целях обмена опытом и лучшими управленческими практиками при проектировании управленческих кейсов необходимо принять структуру профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» [14], который вступает в силу с 1 марта 2022 года. В связи с этим актуализируется вопрос о разработке механизма диссеминации опыта управленческих кадров, основных мотивов и стимулов его приобретения с целью усиления результативности функционирования образовательных организаций за счет повышения качества применяемых для нее управленческих решений.

<sup>6</sup> Непрерывность и динамичность диссеминации управленческого опыта в системе общего образования способствует росту эффективности образовательных процессов, повышению качества управленческого и педагогического труда, что находит отражение в ряде работ отечественных и зарубежных ученых. В целях развития механизма диссеминации управленческого опыта обратимся к научному мировоззрению тезауруса этого термина. Заслуживает внимание мнение В.И. Слободчикова 9, который рассматривает «диссеминацию» как «процесс, направленный на то, чтобы донести идеи, методы осуществления, продукт и результаты опыта инновационной деятельности до целевой аудитории; распространить успешную практику на более широкие массы, адаптируя, иногда и развивая различные элементы инновационной разработки или систему в целом». Аналогичную точку зрения разделяет ученый Э.Э. Сыманюк 10.

<sup>7</sup> В своих работах Ю.В. Варданян, Л.И. Дранишникова, М.С. Толчина 11, 12 рассматривают различные формы диссеминации управленческого опыта, такие как семинары на базе школ, мастер-классы, научно-педагогические семинары и

конференции, участие авторов опыта в курсах повышения квалификации в качестве лекторов-практиков и др.

8 В свою очередь И.У. Аушева 13 указывает на успех процесса обобщения и использования успешного опыта при условии его адресности конкретной среде и системности проведения: «готовность одной стороны к диссеминации своего опыта и заинтересованность в принятии этого опыта с другой стороны; стратегическое планирование процесса; видение конкретного итогового результата; выявление проблем и возможных трудностей на пути диссеминации; разработка объективной критериальной базы оценивания хода процесса».

9 Выявленная сущность процесса диссеминации опыта, его формы и критерии успеха проведения определили концептуальность развития его механизма через дифференциацию навыков руководителей общеобразовательных организаций для выделения и анализа управленческих компетенций в целях обогащения содержательной части дополнительных профессиональных программ лучшими управленческими практиками в системе общего образования.

10 **Материалы и методы.** Концептуальность механизма диссеминации управленческого опыта основана на создании новых функциональных взаимосвязей субъектов системы общего образования, включая уровни управления (рис. 1), которые могут стать прообразом технологии выполнения административных работ, распределение полномочий и ответственности:

11



12 **Рис. 1. Структурные элементы механизма диссеминации управленческого опыта директоров школ**

- 13 • координатора федерального уровня – профильного департамента Министерства просвещения Российской Федерации, осуществляющего координационное и консультационное сопровождение диссеминации управленческого опыта в системе общего образования;

- координатора регионального уровня – структурного подразделения, курирующего сферу общего образования, органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования, для координационного и консультационного сопровождения диссеминации управленческого опыта в региональной системе общего образования;
- оператора дифференциации – подведомственной организации Министерства просвещения Российской Федерации, осуществляющей дифференциацию навыков для выделения и анализа управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций;
- оператора проектирования – подведомственной организации Министерства просвещения Российской Федерации и (или) подведомственной организации органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования. Оператор проектирования осуществляет администрирование и обновление цифрового банка управленческих кейсов для цифровой экосистемы ДПО, а также для аттестационных процедур руководителей общеобразовательных организаций;
- оператора ДПО – подведомственной организации Министерства просвещения Российской Федерации и (или) подведомственной организации органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования. Оператор ДПО осуществляет разработку, реализацию и обновление программ ДПО, включая управленческие кейсы для руководителей общеобразовательных организаций;
- руководителей общеобразовательных организаций.

<sup>14</sup> На основе контент-анализа специализированных источников 8, 14 в основу выделения навыков целевой аудитории для дальнейшего анализа управленческих компетенций в целях обмена опытом и лучшими управленческими практиками принята структура профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» [14]. В процессе исследования изучена обобщенная трудовая функция, включающая совокупность связанных между собой трудовых функций, по функциональной карте вида профессиональной деятельности профессионального стандарта – «Управление общеобразовательной организацией». Проведен анализ трудовых действий по трудовой функции директора школы – «Администрирование деятельности общеобразовательной организации» [14].

<sup>15</sup> Выявлены навыки директоров школ на основе трудовых действий:

- руководство школой на основе принципов государственно-общественного управления, включая формирование и поддержку коллегиальных органов управления школой с привлечением представителей участников образовательных отношений;
- руководство разработкой/актуализацией и утверждением локальных нормативных актов школы;
- организация приема, перевода и отчисления обучающихся в школе;

- формирование и поддержка организационной культуры школы;
- планирование, координация и контроль деятельности структурных подразделений школы;
- руководство административной, финансовой и хозяйственной деятельностью в соответствии с учредительными документами школы;
- организация доступной и безопасной среды в школе для обучающихся, родителей/законных представителей и работников школы;
- обеспечение реализации кадровой политики, осуществление подбора и расстановки кадров в соответствии с уставом школы;
- управление деятельностью по привлечению и контролю использования финансовых ресурсов;
- управление имущественным комплексом школы и его развитием;
- организация и контроль работы системы питания в школе;
- обеспечение комплексной безопасности школы;
- руководство деятельностью по созданию безопасных условий обучения и воспитания, организации питания обучающихся и работников, обеспечению охраны их здоровья и соответствия условий реализации образовательных программ установленным нормам и правилам;
- руководство формированием отчетности по деятельности школы, анализ данных отчетов и коррекция на этой основе деятельности школы.

16 **Результаты.** Развитие механизма диссеминации управленческого опыта директоров школ позволило смоделировать логическую функциональную взаимосвязь его структурных элементов (рис. 2).

17

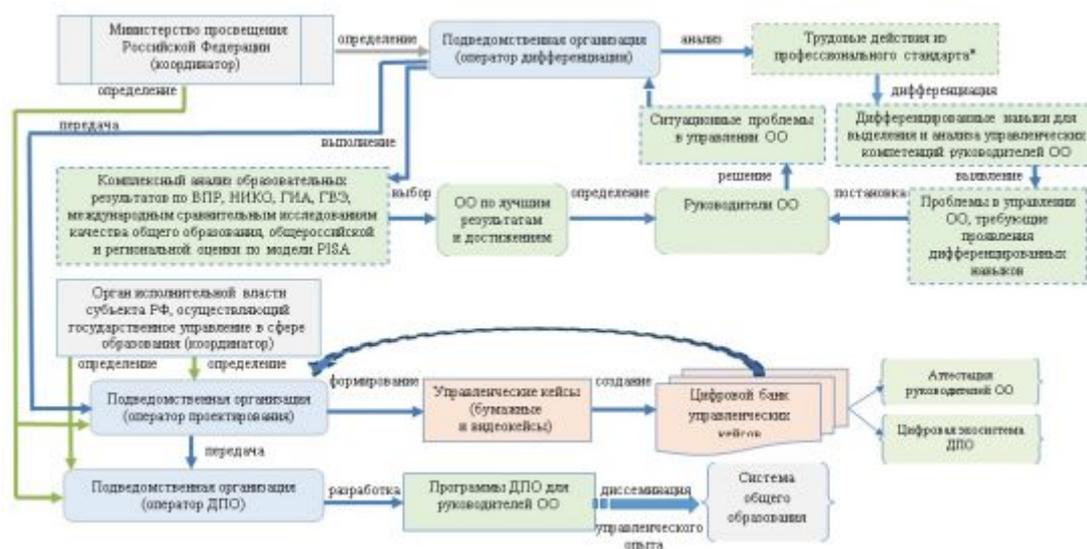


Рис. 2. Функциональная взаимосвязь структурных элементов механизма диссеминации управленческого опыта директоров

18

Полученный результат позволит:

- дифференцировать навыки для выделения и анализа управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций на основе анализа трудовых действий из профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»;

- выявить проблемы в управлении общеобразовательной организацией, требующие проявления дифференцированных навыков;
- выбрать общеобразовательные организации по лучшим результатам и достижениям на основе комплексного анализа образовательных результатов по ВПР, НИКО, ГИА, ГВЭ, международным сравнительным исследованиям качества общего образования, общероссийской и региональной оценки по модели PISA;
- выявить руководителей общеобразовательных организаций с лучшими результатами и достижениями на основе комплексного анализа образовательных результатов по ВПР, НИКО, ГИА, ГВЭ, международным сравнительным исследованиям качества общего образования, общероссийской и региональной оценки по модели PISA;
- получить решение ситуационных проблем в управлении общеобразовательной организацией выборочной совокупностью руководителей общеобразовательных организаций;
- сформировать управленческие кейсы (бумажные и видеокейсы);
- создать цифровой банк управленческих кейсов для цифровой экосистемы ДПО и аттестации руководителей общеобразовательных организаций;
- разработать программы ДПО для директоров школ общего образования, используя разбор конкретных управленческих ситуаций, подходы к их решению с учетом управленческого опыта деятельности целевой аудитории, обмена опытом и лучшими управленческими практиками;
- диссеминацию управленческого опыта для системы общего образования.

<sup>19</sup> **Заключение.** Результаты научного исследования будут полезны для обсуждения представителями профильных организаций, занимающихся разработкой, реализацией и обновлением программ ДПО для директоров школ общего образования, в целях распространения управленческого опыта деятельности целевой аудитории, обмена опытом и лучшими управленческими практиками, достижения системных положительных эффектов в образовательных организациях и повышения качества общего образования в регионах.

---

#### **Библиография:**

1. Национальный проект «Образование» [Электронный ресурс]. URL: <https://edu.gov.ru/national-project> (дата обращения: 07.02.2022).
2. Mulder M. Conceptions of professional competence // International handbook of research in professional and practice-based learning. Dordrecht: Springer, 2014. P. 107-137.
3. Shchaveleva E.N. et al. Teacher personality as a factor of pedagogical design // multimodality, digitalization and cognitivity in communication and pedagogy. Humanities - arts and humanities in progress. 2021. № 20. P. 203–216.

4. Oberg D., Henri J. The leadership role of the principal in the information literate school community // The Information Literate School Community 2. Issues of Leadership. Topics in Australian Teacher Librarianship. 2005. Pp. 79-91.
5. Tintoré M. et al. A scoping review of problems and challenges faced by school leaders (2003–2019) // Educational Management Administration & Leadership. August 2020.
6. Национальный проект «Образование». Федеральный проект «Современная школа» [Электронный ресурс]. URL: <https://edu.gov.ru/national-project/projects/school> (дата обращения: 07.02.2022).
7. Дождиков А.В. Внедрение кейс-технологий в систему дополнительного профессионального образования педагогов [Электронный ресурс]. URL: <https://dop-obrazovanie.com/dlya-pedagogov/stati/informatsionnye-tekhnologii-v-obrazovanii/1954-vnedrenie-kejs-tekhnologij-v-sistemu-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya-pedagogov> (дата обращения: 07.02.2022).
8. Федорчук Ю.М., Кузнецов А.Н., Гордашникова О.Ю. Требования к директору школы: опыт разработки профессионального стандарта руководителя. М.: ИУО РАО, 2021. 224 с.
9. Слободчиков В.И. Инновационное образование: введение в проблему [Электронный ресурс] // Инновации и эксперимент в образовании. 2009. URL: <http://www.in-exp.ru/arhive/125-vved-in-probl.html> (дата обращения: 01.02.2022).
10. Сыманюк Э.Э. Диссеминация в образовании как условие преодоления консервативного педагогического опыта // Педагогическое образование в России. 2011. № 5. С. 37-45.
11. Варданын Ю.В. Диссеминация инновационного опыта как фактор модернизации педагогического образования // Высшее образование в России. 2013. № 4. С. 86-91.
12. Дранишникова Л.И., Толчина М.С. Диссеминация инновационного опыта школы во внешнем социально-педагогическом окружении (из опыта работы) // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2014. № 1. С. 41-43.
13. Аушева И.У. Научно-практический аспект диссеминации обновленного содержания среднего образования в Казахстане // Современные наукоемкие технологии. 2018. № 12-1. С. 179-183.
14. Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.eduprofrb.ru/uploads/documents/docs/prikaz-mintruda-rossii-ot-19\\_04\\_2021-n-250n.pdf](https://www.eduprofrb.ru/uploads/documents/docs/prikaz-mintruda-rossii-ot-19_04_2021-n-250n.pdf) (дата обращения: 07.02.2022).

# **Development of mechanism for dissemination of managerial experience of principals of general education system schools**

**Olga Gordashnikova**

*Chief Researcher of the Center for Education System Management, Institute of Education Management of the Russian Academy of Education  
Russian Federation, Moscow*

**Andrei Kuznetsov**

*Head of the Center for Education System Management, Institute of Education Management of the Russian Academy of Education  
Russian Federation, Moscow*

**Yuliya Fedorchuk**

*Chief Researcher of the Center for Education System Management, Institute of Education Management of the Russian Academy of Education  
Russian Federation, Moscow*

## **Abstract**

The article updates the issue of developing the mechanism for disseminating the professional experience of managerial personnel, their main motives and incentives for gaining the experience in order to enhance the effectiveness of the functioning of educational organizations by improving the quality of management decision-making. The significance of this research rests in the provision of the updating in the professional knowledge, skills, abilities and competencies of school principals that are determined by the federal project 'Modern School' within the national project 'Education'. Professional competencies of school principals are emphasized. The authors present the conceptual apparatus of the thesaurus of dissemination of managerial experience. The concept of the development of the mechanism of dissemination of managerial experience through the differentiation of the skills of school principals for the allocation and analysis of managerial competencies in order to enrich the content of additional professional programs with the best management practices in the general education system is determined. The functional interrelation of the structural elements of the mechanism of dissemination of managerial experience of school principals is presented, functional tasks aimed at creating a digital bank of managerial cases based on the use of the skills of school principals to solve situational problems in the management of an educational organization, to develop a digital ecosystem of the further professional education and certification procedures for managers of educational organizations of general education are described. The results of the research are the foundation for the development of the methodological recommendations for the differentiation of the school principals' skills for the assessment of their managerial competencies, aimed at the dissemination of the managerial experience of the target audience, the exchange of experience and best managerial practices.

**Keywords:** mechanism, dissemination, managerial experience, school principal, general education system, skills differentiation, managerial case

**Publication date:** 04.07.2022

**Citation link:**

Gordashnikova O., Kuznetsov A., Fedorchuk Y. Development of mechanism for dissemination of managerial experience of principals of general education system schools // Man and Education – 2022. – Issue 2 (71) С. 30-39 [Electronic resource]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410020609-4-1> (circulation date: 22.07.2024). DOI: 10.54884/S181570410020609-4

---

Код пользователя: 0; Дата выгрузки: 22.07.2024; URL - <http://ras.jes.su/human-edu/s181570410020609-4-1> Все права защищены.