



**Человек и образование 2013-2024**

ISSN 2079-8784

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

Все права защищены

Выпуск 3 (68) Том . 2021

## **Представления директоров школ о модели современного эффективного руководителя общеобразовательной организации**

**Петров Константин Григорьевич**

*Доцент кафедры педагогики и психологии, Смоленский государственный университет*

*Российская Федерация, Смоленск*

**Александрова Дарья Николаевна**

*Помощник сенатора Российской Федерации Н.Г. Куликовских по работе в Смоленской области, Комитет Совета Федерации по Регламенту и организации парламентской деятельности*

*Российская Федерация, Смоленск*

### **Аннотация**

*Статья посвящена проблеме определения перечня необходимых компетенций и компетентностей современного руководителя общеобразовательной организации, что вызвано отсутствием нормативного закрепления требований к данной профессии и объективной потребностью в новых подходах к организации профессиональной подготовки и переквалификации руководителей общеобразовательных школ. В целях изучения видения профессии действующими директорами школ, выявления основных проблем и тенденций было организовано исследование, материалы которого станут основой для определения содержания и структуры компетентностной модели руководителя общеобразовательной организации. Анализ результатов данного исследования и полученные эмпирические выводы представлены в материалах статьи.*

**Ключевые слова:** руководитель общеобразовательной организации, компетенции, компетентностная модель

**Дата публикации:** 21.04.2022

## Ссылка для цитирования:

Петров К. Г. , Александрова Д. Н. Представления директоров школ о модели современного эффективного руководителя общеобразовательной организации // Человек и образование – 2021. – Выпуск 3 (68) С. 21-27 [Электронный ресурс]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410019387-0-1> (дата обращения: 15.05.2024). DOI: 10.54884/S181570410019387-0

<sup>1</sup> Изменения в организации образовательного процесса, продиктованные требованиями ФГОС второго поколения, обновление портрета выпускника средней школы, детерминированное современным этапом развития общества, невозможны без соответствующего руководства деятельностью общеобразовательной организации [7]. Реализация образовательных реформ, проводимых государством, напрямую зависит от уровня профессиональной и компетентностной подготовки педагогических и руководящих работников. Лишь с опорой на квалифицированных исполнителей, способных успешно претворять в действие образовательные проекты, возможно грамотное осознанное и результативное внедрение инноваций в образовательный процесс.

<sup>2</sup> Анализ работ, посвященных современным подходам к содержанию деятельности управленческого звена образовательной организации, показал значительный интерес исследователей к вопросам управления развитием общеобразовательной школы [4, 5, 8]. Вместе с тем отмечается проблема в определении компетенций современного руководителя общеобразовательной школы, поскольку данный аспект на сегодняшний день не имеет нормативного закрепления [1]. Утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации проект профессионального стандарта руководителя образовательной организации на данное время остается в статусе проекта [6]. Следовательно, вопросы подготовки и переподготовки руководящих работников не имеют актуального содержательного основания. Административная практика, в свою очередь, опирается на традиционное представление о функциях и компетенциях директора школы, которое, безусловно, обеспечивает функционирование общеобразовательной организации, однако препятствует ее развитию и повышению конкурентоспособности.

<sup>3</sup> Таким образом, представляется актуальным определение содержания и создание компетентностной модели руководителя общеобразовательной школы, включающей компетенции директора современной общеобразовательной организации.

<sup>4</sup> Для ее создания важно учесть видение исследуемой проблемы педагогическими коллективами общеобразовательных школ как потенциальными командами директора, его единомышленниками; непосредственно учесть опыт деятельности действующих директоров общеобразовательных школ. В связи с этим первоочередной задачей стало изучение мнений педагогов и руководителей школ Смоленска и Смоленской области о сущности и требованиях к деятельности директора общеобразовательной школы, его личностных качествах, необходимых для успешного выполнения им профессиональных обязанностей.

5 Исследование этой проблемы состояло из двух блоков. Первый – анкетирование педагогов общеобразовательных школ Смоленска и Смоленской области, посвященное выявлению сущности представлений учителей о функциях, личностных качествах и компетенциях современного директора. Второй блок – включённое наблюдение и интервьюирование, предполагавшее ряд встреч с директорами школ, на которых они поделились своим опытом работы в должности руководителя школы, а также ответили на вопросы анкеты. На основе анализа полученных результатов были сформулированы общие выводы о понимании руководителями общеобразовательных организаций и педагогами перечня компетенций и компетентностей, необходимых для современного директора школы.

6 Результаты первого блока исследования были опубликованы в сборнике научных статей «Социально-психологические проблемы ментальности / менталитета» в 2020 году [2]. В материалах данной статьи нами будут приведены результаты анализа данных, полученных во втором блоке исследования.

7 Разработанная нами анкета содержала 20 вопросов, касающихся особенностей деятельности руководителей, и качеств, необходимых для современного директора, а также места инновационного и проектного менеджмента в их управленческой практике. Организованные интервью дополнили статистические результаты конкретными деталями, позволившими сформулировать аргументированные выводы.

8 Ниже представим результаты анализа ответов респондентов.

9 Первый вопрос анкеты позволял выяснить стаж работы в роли директора. Результаты показали достаточно широкий диапазон: минимальный стаж составил 2,5 года; максимальный – 34 года. Средний стаж работы по всем респондентам – 19 лет.

10 Педагогический стаж респондентов составил от 13 до 50 лет. Для полноты картины был добавлен вопрос о возрасте участников исследования, поскольку сочетание педагогического и административного стажа может быть различным и невысокие показатели не всегда соответствуют молодым специалистам. По результатам можно заключить, что в исследовании представлены мнения и опыт работы руководителей широкого спектра возрастных категорий, среди которых значительный процент занимают молодые работники (40%).

11 Четвертый вопрос анкеты выяснял, какую должность занимали руководители ранее. Результаты показали, что большинство (65% респондентов) перед административной работой занимались педагогической практикой. 25% перешли с должности заместителя директора, 10% респондентов выбрали другой вариант, озвучив профессии, не связанные с педагогической практикой, но имеющие отношение к руководству (заместитель главы администрации района, секретарь партийной организации). Мы видим, что большая часть директоров школ вступили в руководящую должность без опыта управленческой деятельности, без полноценной планомерной подготовки, что вызывало определенные трудности. При личной беседе было выяснено, что трудности в основном касались определения своих обязанностей. Директорами школ города и

области нередко становятся люди, имевшие, как правило, первоначальную квалификацию педагога (75% участников исследования). Один участник указал военно-политическое образование. Таким образом, подтверждается упоминаемый выше тезис о том, что директорами школ назначаются люди преимущественно с первоначальным педагогическим, а не управленческим образованием, что создает определенные трудности и необходимость повышения квалификации.

<sup>12</sup> На вопрос «Преподаете ли Вы уроки в школе?» 100% респондентов дали положительный ответ. Полученный результат можно сравнить с данными исследования Высшей школы экономики, организованного на всей территории России. Они свидетельствуют о высокой доле руководителей-совместителей, которая составила более 60% от общего числа участников опроса [3, с. 8].

<sup>13</sup> Региональные особенности Смоленской области заключаются в том, что все руководители общеобразовательных организаций совмещают свою управленческую практику с работой в качестве учителя-предметника. Личные беседы позволили уточнить, что основной причиной этого является понимание важности работы «изнутри», стремление к активному вовлечению в педагогический процесс как для понимания и решения проблем педагогического коллектива, так и для сохранения актуального уровня предоставляемых образовательных услуг, своевременного и грамотного внедрения инноваций.

<sup>14</sup> Седьмой вопрос, развивая тему управленческой практики, позволял выяснить, какому из стилей руководства отдают предпочтение директора смоленских школ. Из предложенных вариантов большинство респондентов (75%) выбрали демократический стиль, 25% руководителей придерживаются совмещенного стиля управления. Развернутые ответы, полученные в ходе бесед, показали, что основным мотивом для принятия единоличных решений является периодическая необходимость принятия быстрых организационных решений, не позволяющая по разным причинам организовать процесс обсуждения. Тем не менее по вопросам стратегического развития школы директора, как правило, стремятся к совместной работе с коллективом либо рабочей группой. Кроме того, построение партнерских отношений с педагогическим коллективом способствует правильному делегированию обязанностей, формированию позитивного и доверительного микроклимата.

<sup>15</sup> Далее был предложен вопрос о совмещении функций педагога и руководителя в практике респондентов. Ответы распределились следующим образом: 20% считают, что директор школы в первую очередь должен быть управленцем, 45% склонились к превалированию педагогической деятельности, 30% ответили, что данные функции необходимо совмещать. Полученный результат вполне коррелируется с ответами педагогов, полученными в ходе первой части исследования, где важность сочетания обеих ролей была отмечена меньшим количеством респондентов. Однако в отличие от предыдущей анкеты в данном случае наиболее популярным ответом стала функция педагога, что, с одной стороны, положительно подчеркивает связь директоров смоленских школ с образовательным процессом, способствующую своевременному и объективному реагированию на происходящие изменения, но, с другой стороны, указывает на

второстепенность в их представлении управленческих функций, равно как и необходимых для этого качеств.

<sup>16</sup> Девятый вопрос предлагал выделить характеристики эффективного, успешного руководителя школы. В отличие от предыдущего исследования в целях получения возможно более разнообразных формулировок, отражающих не только знания, но и практический опыт респондентов, в этом случае не предлагались варианты ответов. Большинство участников опроса были названы следующие качества: бережное отношение к кадрам; любовь и уважение к детям, психолого-педагогическая профкомпетентность, стрессоустойчивость, целенаправленность. Также отмечались образованность, коммуникабельность, креативность, компетентность, профессионализм, знание современных требований к процессу образования, умение создать условия для развития всех участников образовательного процесса, оперативность, умение понять и помочь, организованность, умения сплотить, спланировать, направить и контролировать реализуемые процессы, целеустремленность, требовательность, человеколюбие, деловой подход, умение быстро принимать решения и нести ответственность, реализовывать идеи, в том числе творческие (если позволяет время), иметь стойкий характер.

<sup>17</sup> Из полученных результатов видно, что образ успешного руководителя складывается, главным образом, из организаторских умений. Следовательно, для эффективного руководства школой необходим человек с выраженными лидерскими способностями. Отмечена также необходимость психолого-педагогических знаний и навыков. Тем не менее не были названы характеристики, определяющие инновационный характер деятельности руководителя, способность реагировать на нововведения и реализовывать их на практике, психологическая и методологическая готовность к изменениям в образовательной среде.

<sup>18</sup> Ряд вопросов был посвящен проектной культуре. Так, десятый вопрос предлагал респондентам выразить свою точку зрения о концептуальной идее ведущих специалистов Высшей школы экономики, заключающейся в том, что современному директору школы для успешного и эффективного руководства развитием педагогического коллектива и школы необходимо быть инновационным менеджером. Главной чертой инновационного менеджера (главной компетентностью), согласно этой идеи, является проектная культура, определяющая успех работы по созданию программы развития школы, созданию и реализации инновационных образовательных проектов, вовлечение в эту деятельность педагогов и т.д. Ответы показали неоднозначный результат. Половина респондентов (50%) согласилась с данным утверждением, 20% ответили, что сомневаются в актуальности и своевременности идеи, 30% участников затруднились дать ответ. На вопрос «Является ли проектная деятельность приоритетной в работе директора? Считаете ли Вы проектную культуру обязательной компетентностью или нет?» также 50% респондентов ответили утвердительно, 30% затруднились дать ответ, 20% склонились к варианту «нет».

<sup>19</sup> Далее был предложен вопрос: «Считаете ли Вы себя директором-инновационным менеджером?» Результат показал, что большинство участников

такowymi себя не считают (45%), 35% респондентов ответили, что «быть им не позволяют условия и обстоятельства деятельности», и только 20% руководителей выбрали положительный ответ. В беседах некоторые директора подчеркивали, что даже не считают необходимым использование данного термина. Выполнение подобных функций является для них дополнением к их деятельности, осуществляемой всегда в данной должности.

20 Отвечая на вопрос: «Как вы считаете, существует ли в настоящее время не декларируемая, а действенная система подготовки руководителя школы, соответствующая вызовам времени?» – большинство респондентов (55%) затруднились дать ответ, 40% ответили «нет», и 5% участников ответили положительно. Данные результаты заставляют говорить о существовании проблемы соответствия уровня готовности управленческого корпуса общеобразовательных организаций региона к реализации в полной мере основных направлений и решению задач, обозначенных в Национальном проекте «Образование». Наличие осведомленности о возможностях профессионального развития и повышения квалификации уточнялось в следующем вопросе, в котором предлагалось определить, что обеспечивает достаточную подготовку директора к эффективному руководству школой и педагогическим коллективом. 50% респондентов считают, что основным способом профессионального роста является самообразование, 25% выбрали вариант ответа «самоменеджмент», 25% – непрерывное образование и обмен опытом.

21 Выбирая, какие вопросы должны быть приоритетными в системе повышения квалификации директоров школ, большинство респондентов назвали работу с документооборотом, финансовыми документами. Также отмечались образовательный менеджмент, проектное управление, индивидуальные образовательные траектории: организационно-управленческий аспект, современные подходы к управлению в условиях реализации ФГОС, практические вопросы управления, эффективный режим развития школы, требования к учебно-воспитательному процессу, психологическое сопровождение учеников во время учебного процесса, а также управление в сельской малокомплектной школе. Из полученных результатов видно, что наиболее важным компонентом деятельности директора представлена грамотная работа с документами, очевидно занимающая основную часть рабочего времени. Тем не менее отмечается потребность в развитии навыков проектного управления, а также в изучении современных способов и подходов к управлению школой, что говорит о наличии понимания необходимости данных аспектов работы руководителя и в то же время отсутствии должной практики.

22 Препятствия на пути развития современного руководителя помогали определить следующий вопрос, предлагавший назвать виды деятельности, занимающие большую часть времени. 50% выбрали вариант «хозяйственная», 35% – работа с документами, 35% – отчетность, 30% выбрали педагогическую деятельность и 25% – руководство и контроль деятельности заместителей или что-то другое. Таким образом, результаты показывают явное преобладание административных функций директора, не дающих в полной мере раскрыть исследовательский и инновационный потенциал.

23 При ответе на следующий вопрос, определяя наличие условий для творческой работы или необходимость действий по заданному алгоритму, большинство респондентов отметили большую роль действий по шаблону в своей работе, лишь 20% отметили присутствие творчества, что не может позитивно влиять на развитие исследовательских функций руководителя.

24 С утверждением, что «основной функцией успешного руководителя является создание комфортных условий для педагогического коллектива», согласились 90% респондентов, 10% ответили – не всегда. Возможности выполнения данной функции и препятствующие проблемы были рассмотрены в последнем вопросе анкеты, а также обсуждены в личных беседах. Для 45% респондентов подобное создание условий оказалось затруднительным по причине нехватки времени, в то же время ими было отмечено, что качество образования при этом не страдает. 35% респондентов отметили возможность реализации этой функции в своей деятельности, однако в ущерб личному времени или в неполном объеме вследствие ограниченного финансирования. Из интервью с руководителями школ области выяснилось, что в достижении необходимых условий для деятельности каждого члена педагогического коллектива акцент в первую очередь делается на финансовой и моральной (саморазвитие, самосовершенствование) мотивации. Это благоприятно сказывается на имидже общеобразовательной организации, на уровне профессиональной компетентности педагогов, а соответственно, и на уровне образования учеников.

25 Таким образом, обобщая и сопоставляя результаты, полученные в ходе анкетирования директоров школ города Смоленска и области, можно сделать вывод о том, что единого мнения о портрете современного руководителя общеобразовательной организации, согласующегося с результатами специальных исследований в области педагогики и современного управления общеобразовательной организацией и соответствующего современному этапу развития общества, отраженного в документах, определяющих государственную политику в области образования среди опрошиваемых работников сферы образования, нет. Основные компетенции, определяющие, по мнению большинства респондентов, эффективного руководителя, относятся к его управленческой, педагогической и коммуникативной функциям, но не включают способности и готовность к инновационной и проектно-исследовательской деятельности. У руководителей имеется представление об инновационной деятельности, ее значении для развития современной школы, однако отсутствует понимание основ реализации конкретных проектов и комплекса навыков, характеристик и качеств, необходимых инновационному менеджеру.

26 Проблемным также можно считать особенность подготовки современного руководителя. Как показывают результаты исследования, абсолютное большинство директоров школ в регионе приходят в данную профессию из педагогической сферы, осваивая программы соответствующих курсов. Однако в вопросе подготовки к эффективному руководству школой преобладает тенденция к самообразованию и неформальному обучению, что говорит о недостаточной возможности получения необходимых компетенций в существующей системе повышения квалификации. Следовательно, отсутствие квалифицированной теоретической и методологической подготовки является препятствием на пути

раскрытия инновационного потенциала директора общеобразовательной школы, вынужденного определять стратегию развития учебного заведения, опираясь на собственный опыт, фрагментарные знания.

---

#### **Библиография:**

1. Печников А.Н., Остроумова Ю.С. Локальная система обучения как объект педагогического проектирования // Человек и образование. – 2021.– №2(67). – С. 7-16.
2. Левенчук А. Системноинженерное мышление: учебник. TechInvestLab, 2 апреля 2015. 305 с. [Электронный ресурс] URL: <https://lib-bkm.ru/14171> (дата обращения: 25.05.2021).
3. Косяков А., Свит У. и др. Системная инженерия. Принципы и практика /пер. с англ., под ред. В. К. Батоврина. – М.: ДМК Пресс, 2014. – 624 с.
4. Осадчук О.Л., Галянская Е.Г. Современные методологические подходы к исследованию педагогических процессов // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 3-3. – С. 463-467.
5. Джонс Дж. К. Методы проектирования (инженерное и художественное проектирование): пер. с англ. – 2-е изд., доп. – М.: Мир, 1986. – 326 с.
6. Информационно-управляющие человеко-машинные системы: Исследование, проектирование, испытания: справочник /под общ. ред. А.И. Губинского и В.Г. Евграфова. – М.: Машиностроение, 1993. – 527 с.
7. Губинский А.И., Евграфов В.Г. Эргономическое проектирование судовых систем управления. – Л.: Судостроение, 1974. – 224 с.
8. Левенчук А. Системное лидерство и стейкхолдерское мастерство // Livejournal, 22.02.2018 [Электронный ресурс] URL: <https://ailev.livejournal.com/1409122.html> (дата обращения: 04.04.2021)
9. Левенчук А. Системное мышление 2020. – Электрон. изд-во «Издательские решения», 2020 – 472 с. [Электронный ресурс] URL: [https://aldebaran.ru/author/levenchuk\\_anatoliyi/kniga\\_sistemnoe\\_myishlenie/read/](https://aldebaran.ru/author/levenchuk_anatoliyi/kniga_sistemnoe_myishlenie/read/) (дата обращения: 04.04.2021)
10. Печников А.Н. Теоретические основы психолого-педагогического проектирования автоматизированных обучающих систем. – Петродворец: ВВМУРЭ им. А.С. Попова, 1995. – 326 с.

# School principals' views on the model of a modern effective head of a general education organization

**Konstantin Petrov**

*Associate Professor at the Department of Pedagogy and Psychology, Smolensk State University*

*Russian Federation, Smolensk*

**Daria Alexandrova**

*Assistant of the Senator of the Russian Federation N.G. Kulikovskiy for Work in Smolensk region, Federation Council Committee on Regulations and Organization of Parliamentary Activities*

*Russian Federation, Smolensk*

## **Abstract**

*The article is devoted to the problem of determining the competencies of a modern head of a general education organization, that is due to the lack of normative consolidation of the requirements for this profession and the objective need for new approaches to the organization of vocational training and retraining of heads of general education schools. In order to study the vision of the profession of current school principals, identify the main problems and trends, the research was organized, which materials will become the basis for determining the content and structure of the competence model of the head of a general educational organization. The analysis of the results of this study and the obtained empirical conclusions are presented in the materials of the article.*

**Keywords:** head of a general education organization, competencies, competence model

**Publication date:** 21.04.2022

## **Citation link:**

Petrov K., Alexandrova D. School principals' views on the model of a modern effective head of a general education organization // Man and Education – 2021. – Issue 3 (68) C. 21-27 [Electronic resource]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410019387-0-1> (circulation date: 15.05.2024). DOI: 10.54884/S181570410019387-0