



**Человек и образование 2013-2024**

ISSN 2079-8784

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

Все права защищены

Выпуск 1 (74) Том . 2023

## **Потенциал развития инфраструктуры школьной управленческой команды в новых условиях**

**Сергиенко Александра Юрьевна**

*ведущий научный сотрудник, Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Институт управления образованием Российской академии образования»*

*Российская Федерация, Санкт-Петербург*

**Соколова Ирина Ивановна**

*заведующий кафедрой гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Военная академия связи им. Маршала Советского Союза С.М. Буденного*

*Российская Федерация, Санкт-Петербург*

### **Аннотация**

В статье рассматривается установленное в официальных документах и рекомендациях, а также сложившееся в практике работы школ России и ряда зарубежных стран распределение функциональных обязанностей и задач деятельности руководства этих образовательных организаций. Выявлено, что функциональный состав требований к работе руководства школ в разных странах во многом совпадает, а в качестве перспективных задач, направленных на развитие школ, стоят задачи управления качеством результатов обучения. Однако руководители российских школ недооценивают роль и возможности создания внутришкольных систем распределенного лидерства и ответственности за работу школы для решения этих задач. Механизмы создания таких управленческих команд в нашей стране находятся в стадии становления, хотя эти задачи поставлены в руководящих документах, определяющих направления развития системы образования в России, – в профессиональном стандарте «Руководитель образовательной организации». Возможные варианты решения следует искать в перераспределении функционала заместителей директора школы в соответствии с задачами школы, в распределении ответственности между ведущими специалистами-лидерами, в поиске нового функционала общественных школьных советов, попечительских советов школ. Другим важным направлением в поиске механизмов решения задачи подготовки управленческих команд школ к управлению качеством результатов обучения является совершенствование их компетенций в области владения результатами современных исследований и разработок в области педагогики, разработки учебных программ, систем оценивания и ведения отчетности, в области национальной политики в целом и образовательной политики в частности, в области мотивации участников образовательного процесса на достижение общей цели. Развитию потенциала управленческой школьной команды способствует также целенаправленная работа по формированию лидерских качеств каждого из ее членов.

**Ключевые слова:** управление школой, школьная управленческая команда, функции руководителя школы, управление качеством результатов обучения, зарубежный опыт, компаративный анализ, заместитель директора школы

**Дата публикации:** 21.04.2023

## Ссылка для цитирования:

Сергиенко А. Ю. , Соколова И. И. Потенциал развития инфраструктуры школьной управленческой команды в новых условиях // Человек и образование – 2023. – Выпуск 1 (74) С. 38-49 [Электронный ресурс]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410025092-6-1> (дата обращения: 15.05.2024). DOI: 10.54884/S181570410025092-6

<sup>1</sup> **Введение.** В российских школах с каждым годом расширяется круг решений, ложащийся на плечи всей управляющей команды под руководством директора. Директор общеобразовательной организации имеет объемный перечень должностных обязанностей, которые обычно распределяются между несколькими должностями заместителей [1]. Число заместителей директора и распределение функций между ними зависят от местоположения школы, ее размера, реализуемого уровня образования и других факторов. Согласно закону «Об образовании в РФ» школа может сама формировать свою структуру, если иное не установлено федеральными законами [2].

<sup>2</sup> В Москве несколько лет назад начались реформы системы общего образования, и на данный момент можно считать завершенным первый этап, связанный с преобразованием управленческой структуры [3]. В результате преобразований школы стали участвовать в госзакупках, самостоятельно принимать решения о покупке нового оборудования и мебели; обслуживающий персонал (уборщицы, дворники, повара, охранники) был выведен за штат и теперь представлен сотрудниками аутсорсинговых компаний, которые выиграли конкурс. Средние, начальные, специальные школы и дошкольные образовательные учреждения были объединены в кластеры, что повлекло за собой значительное увеличение штата (кадровая служба, методические объединения, администраторы и пр.). В новых условиях при увеличившемся финансировании директор продолжал нести персональную ответственность за успешное функционирование всех элементов этой системы. У заместителей директора появились новые обязанности: подготовка решений об открытии новых профилей в многопрофильной школе, перестройка учебного процесса, приведение образовательных программ в соответствие с ФГОС, освоение новых информационных технологий и организация учебного процесса с их использованием и др. [3].

<sup>3</sup> Так появилась новая структура среднего управленческого звена, в которую вошли: заместитель директора по управлению ресурсами; заместитель директора по содержанию образования; заместитель директора по социализации и воспитанию; заместитель директора по контролю качества образования. Такая структура была призвана отразить новые механизмы управления, когда вся управленческая команда школы несет ответственность за совокупный результат работы школы [4].

<sup>4</sup> В регионах Российской Федерации значительных изменений в структуре управления школами не произошло. Анализ должностей среднего управленческого звена восьми российских регионов (по данным сайтов 100 школ) показал [5], что структура среднего управленческого звена здесь чаще всего включает следующие должности:

- заместитель директора по учебно-воспитательной работе (93%);
- заместитель директора по административно-хозяйственной работе (59 %);
- заместитель директора по воспитательной работе (58 %);
- заместитель директора (без специализации) (25 %);
- руководитель структурного подразделения (14 %);
- заместитель директора по научной и научно-методической работе (13 %).

<sup>5</sup> Отметим, что в подавляющем большинстве российских школ наибольший по объему и значимости функционал заместителя руководителя выполняет заместитель директора по учебно-воспитательной работе. Анализ сайтов школ позволил выделить основные функции заместителя директора по учебно-воспитательной работе: ответственность за отдельные уровни образования (начальные классы, средние классы, старшие классы); методическая работа; организация работы группы продленного дня; аттестация педагогических кадров; государственная итоговая аттестация; наставничество; инновационная и проектная деятельность; информатизация; профориентация; взаимодействие с сетевыми партнерами; организация платных образовательных услуг; составление расписания уроков; работа с электронным журналом; организация дополнительного образования и др. [5].

6 В данной статье рассмотрим структуру и функционал заместителей директора школы в контексте институциональных изменений и в контексте изучения зарубежного опыта.

7 **Методы и методики** – компаративный анализ открытых источников информации об изучении состава и функций среднего управленческого звена общеобразовательных школ в России и за рубежом.

8 **Результаты исследования.** К основаниям для пересмотра состава управленческих команд московских школ разработчики проекта отнесли переход на управление по результатам и переход от контроля качества образования к управлению качеством [6]. В образовательном пространстве школы было выделено четыре управленческих блока: 1) управление финансово-экономической и хозяйственной деятельностью; 2) координация учебных программ и проектов; 3) воспитание и социализация; 4) контроль за качеством образования (деятельности и результатов). Для управления каждым из этих блоков предполагается отдельная должность. Охарактеризуем кратко основные функции каждой должности.

- 9 1. *Заместитель директора по управлению ресурсами:* обеспечение условий реализации образовательных программ; управление финансово-экономическими ресурсами; закупки; развитие материально-технической базы; руководство контрактной службой; работа органов государственно-общественного управления; медосмотр сотрудников; представление интересов школы и др.
2. *Заместитель директора по содержанию образования:* обеспечение требований к структуре основных образовательных программ; составление расписания; прием, перевод, отчисление обучающихся; участие школы в проектах; организация межпредметных методических объединений; организация работы педагогического коллектива по реализации образовательных программ; планирование повышения квалификации педагогов; составление списка учебников и др.
3. *Заместитель директора по воспитанию и социализации:* внеклассная и внешкольная воспитательная работа; организация дополнительных образовательных программ; взаимодействие с родителями обучающихся; работа с особыми детьми; организация питания и др.
4. *Заместитель директора по контролю качества образования:* контроль качества образовательной деятельности педагогов и качества подготовки обучающихся; работа внутренней системы оценки качества образования; организация контроля успеваемости, аттестации обучающихся; участие школы во внешней процедуре оценки качества образования; изучение удовлетворенности родителей; предложения по аттестации педагогов, по подбору педагогических кадров и др.

10 В таблице 1 показано распределение основного функционала заместителей директора школы в соответствии с новой структурой должностей (Москва) или прежней структурой должностей (до сих пор действует в других регионах РФ).

## 11 **Таблица 1**

### 12 **Соответствие функций заместителя директора должностям**

13 Препные должности	Блоки управления/функции	Новые должности
Заместитель директора по административно-хозяйственной работе	Управление финансово-экономической и хозяйственной деятельностью	Заместитель директора по управлению ресурсами
Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	Координация учебных программ и проектов	Заместитель директора по содержанию образования
Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	Методическая работа, инновационная и проектная деятельность, составление расписания	Заместитель директора по содержанию образования
Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	Ответственность за отдельные уровни образования	нет
Заместитель директора по воспитательной работе	Воспитание и социализация	Заместитель директора по воспитанию и социализации
	Контроль за качеством образования	Заместитель по качеству образования

Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	Аттестация педагогов, государственная итоговая аттестация	Заместитель по качеству образования
---	---	-------------------------------------

14 Анализ представленных результатов позволяет сделать ряд выводов:

1. Заместитель директора по управлению ресурсами выполняет те же функции, что и заместитель директора по административно-хозяйственной работе.
2. Заместитель директора по воспитанию и социализации выполняет функции заместителя директора по воспитательной работе, а также занимается организацией дополнительного образования.
3. Заместитель директора по содержанию образования выполняет большую часть функций заместителя директора по учебно-воспитательной работе.
4. Заместитель директора по качеству образования берет под контроль любые процессы, связанные с качеством обучения, в том числе аттестацию как педагогов, так и обучающихся.

15 Таким образом, именно должность заместителя директора по качеству образования является новой по функционалу, в остальных случаях фактически функционал заместителей директора в основном перераспределяется. Может ли введение этой новой должности привести к повышению качества образовательного процесса и стать перспективным управленческим решением? Мы полагаем, что да: за счет смещения акцентов на важность образовательных результатов и отдельное внимание к условиям, обеспечивающим это качество.

16 Актуальность вопросов, связанных с качеством образования, его оценкой, подтверждается результатами исследования управленческой деятельности в школах Санкт-Петербурга в 2020 году [7]. Повышение качества образования названо директорами школ как текущая и новая управленческая задача. Среди новых задач директора также отметили повышение результатов ГИА и ОГЭ, высокое качество образования и достижение независимой оценки качества образования. Организаторы исследования отметили, что качество образования является одной из приоритетных задач и включает также улучшение качества условий образовательной деятельности [7].

17 Хотя повышение качества образования позиционируется как одно из приоритетных направлений образовательной политики, лидирующие позиции по итогам этого опроса в рейтинге управленческих задач директора школы заняли: подбор и расстановка кадров, создание коллектива единомышленников, разработка программы развития школы, улучшение материально-технической базы. Отметим, что эти задачи лежат в зоне административной деятельности.

18 Результаты другого исследования Комитета по образованию Санкт-Петербурга 2020 года, посвященного изучению эффективности руководителей школ [8], позволили выделить текущие и перспективные потребности руководящих работников школ (в том числе завучей) в повышении профессионального мастерства. Выделим из результатов основные направления выбора респондентов.

19 *Текущие направления:*

- приоритетные направления развития образовательной системы РФ,
- новые формы организации профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе,
- создание безопасной комфортной образовательной среды,
- развитие функциональной грамотности,
- организация управления в системе: от оценки и анализа к корректировке результата,
- образовательный процесс в условиях поликультурной среды.

20 *Перспективные направления:*

- программа развития образовательной организации,
- цифровые технологии в управлении школой, в администрировании, цифровая безопасность, цифровой HR,
- работа с молодыми педагогами в современных условиях,
- корпоративная культура школы, вертикальный и горизонтальный карьерный рост педагогов,
- система методической работы в школе,
- сетевое взаимодействие школы (включая очно-дистанционное обучение),

- инклюзивная образовательная среда.

21 Были также выделены наиболее актуальные профессиональные дефициты школьных управленцев:

- выполнение требований действующего законодательства исполнительской дисциплины (отсутствие предписаний надзорных органов и подтвердившихся жалоб граждан),
- мероприятия по обеспечению комплексной безопасности, энергосбережению, готовности ОУ к новому учебному году, правовых документов,
- реализация адаптированных основных образовательных программ для обучающихся с ОВЗ,
- создание условий для организации дополнительного профессионального образования работников образовательного учреждения (наличие программ встроенного корпоративного обучения; обучение в составе школьной педагогической команды; индивидуальные стажировки для педагогических работников; повышение квалификации в дистанционном формате).

22 Эти дефициты более точно отражают текущие проблемы руководителей школ, в которых им может не хватать компетенций или специалистов. Однако, как мы видим, они не вполне отражают требования к руководителю школы, поставленные в профессиональном стандарте в России. Требования к лицам, занимающим руководящие должности в образовательных организациях, описываются прежде всего через трудовые функции и действия, которые они должны быть в состоянии выполнять, а также умения и знания, необходимые для этого [9]. В настоящее время, например, для директора – это управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации; администрирование деятельности общеобразовательной организации; управление развитием общеобразовательной организации; управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами. Требования предполагают знания и умения по организации процесса обучения, организации образовательной среды школы, контролю качества образования, организации взаимодействия с педагогами и родителями учащихся и др.

23 Сравним эти требования с некоторыми результатами изучения зарубежного опыта по организации работы и функционалу среднего управленческого звена в школах. Прежде всего отметим, что ориентация деятельности школьных руководителей на качество образования обучающихся как основной результат является общей мировой тенденцией развития управления школами. В связи с этим интересны данные опроса австралийских директоров школ. Они выделили следующие критерии эффективных программ своего профессионального развития, акцентированные не столько на административную, сколько на образовательную деятельность [10]:

- ориентированность на результаты учеников (а не на индивидуальные потребности учителя);
- практико-ориентированность (связь со школьным контекстом) и внедрение результатов самых современных исследований эффективного преподавания и обучения;
- использование сотрудничества, рефлексии и обратной связи;
- научная обоснованность (факты и данные систематических исследований) с контролем результативности обучения;
- непрерывный процесс, включающий поддержку и интегрированный в культуру и функционирующую систему образования;
- индивидуальная и коллективная ответственность на всех уровнях системы (не только на школьном уровне);
- обязательность прохождения обучения для директора.

24 В ряде стран (Франция, Чили, Англия и др.) к среднему управленческому звену относят ближайших помощников директора (заместитель директора, помощник директора, руководитель профессионального/технического обучения, руководитель структурного подразделения и другие должности). Такая модель чаще всего характерна для крупных школ, где присутствует значительная дифференциация по горизонтали. Эти должности увязываются в основном с такими функциями, как управление финансами, информационные технологии, отчетность, руководство группами педагогов или предметными областями, педагогические функции: контроль за процессом преподавания,

организация системы оценивания, профессиональное развитие педагогов и др. При этом в ряде стран школы могут сами выбирать наиболее удобную для себя структуру среднего управленческого звена.

<sup>25</sup> Другой тенденцией является так называемое распределенное лидерство в организации деятельности школы, когда ряд функций и ответственность за управление берут на себя педагоги. Здесь средним управленческим звеном считаются учителя и классные руководители, имеющие дополнительные обязанности (Австралия, Южная Корея, Норвегия, Испания, Новая Зеландия, Северная Ирландия и др.). Приведем примеры таких обязанностей:

- руководство предметной областью (Австралия, Северная Ирландия, Англия),
- руководство группой учителей (Австралия, Южная Корея, Норвегия),
- руководство отдельным уровнем образования (Австралия),
- административные вопросы (Испания),
- ответственность за учебную параллель (Новая Зеландия, Англия),
- ответственность за образовательную программу (Австралия, Новая Зеландия),
- воспитательная работа (Новая Зеландия, Северная Ирландия).

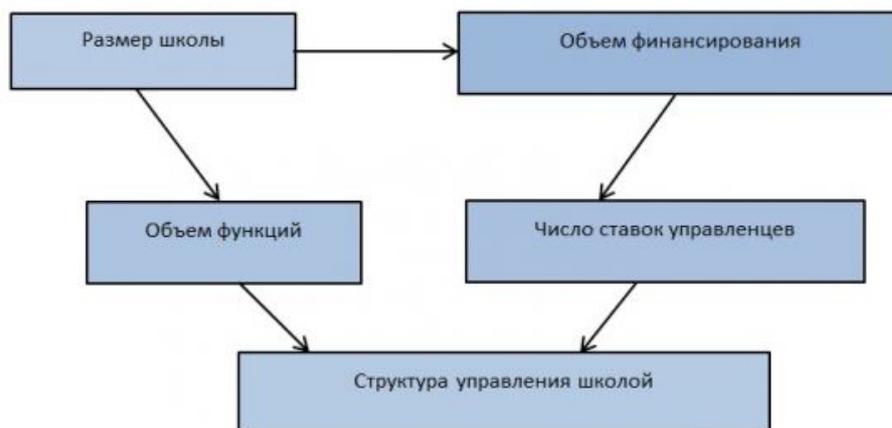
<sup>26</sup> Англия является примером страны, реализующей разные модели распределенного руководства в школах (традиционная, управляемая, распределенная, федеративная, системная) [5]. Функционал среднего руководящего звена может быть связан с функциями, наиболее актуальными для выбранной школой структуры, например: руководство разными уровнями образования, финансовые вопросы, работа со стипендиями, организация работы интерната, руководство учебной параллелью, уровнем обучения или предметной областью, повышение квалификации учителей и другие.

<sup>27</sup> Отметим, что директора российских школ недооценивают возможности использования в управлении распределенного лидерства. Так, исследование, проведенное в Санкт-Петербурге [7], показало, что наибольшую значимость в своем функционале директора школ придают следующим позициям: профессиональное саморазвитие; реализация административной функции; управление образовательным процессом; управление ресурсами; оценка образовательных результатов. При этом развитие профессионализма учителей – на 7-м месте по значимости, выявление и распространение эффективного педагогического опыта – на предпоследнем, а развитие распределенного лидерства – на последнем месте, что говорит, в частности, о преобладании авторитарного стиля управления.

<sup>28</sup> Значимым фактором, влияющим на структуру управленческого звена, является размер школы. Конечно, есть и другие факторы – политика в области образования и стратегия его развития в стране, степень автономности школ, размер финансирования и пр. Тем не менее определение функций руководства школой определяется практически во всех странах в первую очередь задачей повышения образовательных результатов учеников. Вся работа сводится к созданию эффективных условий для успешной реализации образовательного процесса и контроля результатов. Каждая школа решает эту задачу имеющимися средствами.

<sup>29</sup> Финансирование государственных школ в нашей стране и в большинстве других стран зависит от числа учащихся. Поэтому можно говорить об определенной логической цепочке, отражающей зависимость структуры управления школой от ее размера (рисунок 1).

30



32 В больших школах также появляется потребность в контроле таких зон ответственности, как руководство отдельными командами педагогов, профессиональное развитие педагогов, руководство отдельной предметной областью, руководство параллелью обучающихся. Наличие таких управленцев среднего звена характерно для зарубежных школ, они чаще всего совмещают руководящую работу с преподаванием.

33 Подобная практика распределения среди руководящего персонала более узких зон ответственности отчетливо проявляется и в России, особенно в московских школах, как правило, больших по составу учеников. Как отмечает В.П. Шевченко, «методическое обеспечение образовательного процесса обусловило создание методических объединений (или кафедр) предметников или учителей начальных классов в школах. Сейчас в школах встречаются методисты и по дошкольному, и по инклюзивному, и по дополнительному образованию» [3, с. 128].

34 Распределенное управление проявляется и в практике работы школьных советов, которые существуют в школах большинства стран и играют значительную роль в школьном управлении. В них обычно входят родители, ученики, учителя, представители местного сообщества и местных органов власти. В целом роль школьных советов заключается в сплочении сообщества и школы, помощи директору в принятии важных управленческих решений и в активной работе по развитию школы.

35 Во многих странах школьные советы имеют значительные полномочия и обязанности. Состав такого совета может быть профессиональным и дополняется консультативным школьным советом. Например, в Северной Ирландии школьные советы имеют расширенные полномочия и право определять стратегическое направление развития школы и методы достижения намеченных целей. В Словении школьный совет является высшим органом управления школой. В Новой Зеландии каждая школа управляется попечительским советом, имеющим избираемый состав, а руководство школы отвечает перед советом. В него входят представители родителей, учителей, местного сообщества и учредителей.

36 В нашей стране попечительские советы в школах также работают, однако их функционал и ответственность могут быть расширены. Так, исследование, проведенное в школах четырех российских мегаполисов из разных федеральных округов [11] (база респондентов включала в себя 447 директоров государственных школ и 1564 члена управленческих команд), показало, что в каждом городе учителя-предметники представляют всего лишь 3% состава управленческой команды школы, а случаев включения директором в управленческую команду представителей учеников и их родителей, членов управляющего совета, не являющихся сотрудниками образовательного учреждения, зафиксировано не было. Кроме того, исследование показало, что более 30 % рабочего времени директора школ тратят на административно-хозяйственную деятельность, тогда как работа по обеспечению качества образования занимает времени в два или более раз меньше. Так что необходимая реальная перестройка управленческого функционала руководителей школ еще впереди.

37 Компаративный анализ содержания требований к руководителям школ в разных странах мира выявил усиление внимания к уровню развития их личностных лидерских качеств [12]. Это стратегическое мышление (Великобритания, Нидерланды), коммуникативные качества – умение мотивировать и вдохновлять учеников, школьный персонал и местное сообщество, высокие моральные принципы (Австралия, Дания).

38 В Швеции миссию директора школы сводят в основном к тому, чтобы быть лидером, а не школьным администратором [13]. Европейским комитетом профсоюзов работников образования [14] определены 13 ключевых управленческих компетенций школьного лидера, которые основываются в том числе на основных личностных качествах руководителя [15], среди которых: способность к творчеству, научно-исследовательской работе, порядочность – общечеловеческие моральные качества: справедливость, тактичность, выдержка, терпение, самообладание, доброжелательность, отзывчивость, гражданская зрелость и активность, любовь к преподаванию, гибкость мышления, эмпатия, способность к самоанализу и самосовершенствованию. Способствовать формированию таких качеств – одна из задач системы дополнительного образования руководителей школ, для чего следует вводить специальные тренинги.

<sup>39</sup> Наши исследования также показывают [12], что российская система дополнительного образования руководителей школ недостаточно внимания уделяет подготовке по проблемам проектирования развития организации, определения факторов и рисков развития, мотивации коллектива, определения задач и перспектив личностного и профессионального роста руководителя.

<sup>40</sup> Значимость педагогических знаний и опыта работы для руководителя школы, а не только управленческих навыков отчетливо понимают сами учителя, педагогическая общественность, профсоюзы педагогических работников, причем это характерно для разных стран мира. Так, в ряде работ подчеркивается [4; 6; 12; 14], что развивать методы преподавания и эффективной реализации учебной программы руководитель может, если сам владеет такими методами, а также методами для сбора данных о качестве преподавания и реализации учебных программ, об эффективности реализуемых в школе изменений. Важное современное направление деятельности руководителя – управление ресурсами и рисками для школы, ее учеников и персонала – нельзя реализовать без глубокого понимания новых возможностей и существующих проблем.

<sup>41</sup> **Выводы.** Таким образом, сравнительный анализ документов, определяющих деятельность систем образования и практики работы школ ряда ведущих зарубежных стран и России, показывает общие тенденции к смещению акцентов в управленческой деятельности руководителей школ и их управленческих команд на задачи управления качеством результатов обучения, на создание внутришкольных систем распределенного лидерства и ответственности за работу школы. В то же время механизмы такой работы в нашей стране находятся в стадии становления, хотя такие задачи поставлены в руководящих документах, определяющих направления развития системы образования в России.

<sup>42</sup> Весь комплекс функций руководителя образовательной организации нельзя осуществить без владения результатами современных исследований в области педагогики, в частности по разработке учебных программ, систем оценивания и ведения отчетности. В комплекс необходимых руководителю знаний также вводятся необходимые знания о национальной и образовательной политике, о законах, подзаконных актах на федеральном и региональном уровнях. Глубоко понимать динамику развития школы, понимать людей, которые ежедневно в ней участвуют, понимать сложность процесса преподавания и обучения, уметь мотивировать участников на достижение общей цели, быть готовым к взаимодействию со всеми участниками образовательного процесса – все это необходимо руководителю школы, его заместителю, всем членам управленческой школьной команды для развития ее потенциала и должно формироваться в системе дополнительного педагогического образования и в процессе работы с составом общественных школьных советов.

---

#### Библиография:

1. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Приложение к приказу Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26.08.2010 № 761н [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/199499/53f89421bbdaf741eb2d1ecc4ddb4c33/> (дата обращения: 12.12.2022).
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102162745> (дата обращения: 12.11.2022).
3. Шевченко П.В. Московская школа: итоги реформ // Наука. Культура. Общество. 2022. Т. 28. № 3. С. 122–136. DOI 10.19181/nko.2022.28.3.9.
4. Львова Л. Сколько замов нужно школе? Читаем закон об образовании внимательно // Учительская газета. 2016. № 13. [Электронный ресурс] URL: <https://ug.ru/skolko-zamov-nuzhno-shkole-chitaem-zakon-ob-obrazovanii-vnimatelno/> (дата обращения 02.11.2022).
5. Сергиенко А.Ю. Функции среднего управленческого звена в общеобразовательных школах: российская и зарубежная практика // Психолого-педагогический поиск. 2022. №4(64). С. 24–31. DOI 10.37724/RSU.2022.64.4.003.

6. Чернобай Е.В. Какой может быть управленческая команда современной школы? [Электронный ресурс]. URL: <https://rosuchebnik.ru/upload/iblock/38e/38ec6f3bd894c0449ca865c655206c25.pdf> (дата обращения: 12.12.2022).
7. Гришина И.В., Волков В.Н. Анализ особенностей управленческой деятельности руководителя школы в современных условиях // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2019. № 2(39). С. 22–30.
8. Аналитическая справка по результатам проведения мониторингового исследования эффективности руководителей образовательных организаций Санкт-Петербурга в 2020 году // Комитет по образованию Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: [https://kobr.spb.ru/media/uploads/userfiles/2021/08/10/O\\_направлении\\_аналитической\\_справки.pdf](https://kobr.spb.ru/media/uploads/userfiles/2021/08/10/O_направлении_аналитической_справки.pdf) (дата обращения: 29.11.2022).
9. Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_394567/d2720379c2b4a4a3eb5397775bc772e2b9d2ceb4/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394567/d2720379c2b4a4a3eb5397775bc772e2b9d2ceb4/) (дата обращения: 11.09.2022).
10. Australian Professional Standard for Principals, Australian Institute for Teaching and School leadership, 2014 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.aitsl.edu.au/tools-resources/resource/australian-professional-standard-for-principals> (дата обращения: 05.10.2022).
11. Каспржак А., Кобцева А., Цатрян М. Директора школ в мегаполисах. Как они управляют образовательным процессом? // Образовательная политика. 2020. № 2(82). С. 70–85. DOI 10.22394/2078-838X-2020-2-70-85.
12. Сергиенко А.Ю., Соколова И.И. Повышение квалификации руководителей школ с позиции требований профессиональных стандартов: компаративный анализ // Научно-педагогическое обозрение. 2022. Вып. 4 (44). С. 25–36. DOI 10.23951/2307-6127-2022-4-25-36.
13. Improving school leadership, Background report for Sweden, 2007 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/education/school/38613828.pdf> (дата обращения: 15.09.2022).
14. School Leadership in Europe: issues, challenges and opportunities // European Trade Union Committee for Education, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.csee-etuice.org/images/attachments/SchoolLeadershipsurveyEN.pdf> (дата обращения: 01.09.2022).
15. Ковальчук Е.С. Кадровые стандарты педагогических лидеров в школах стран Западной Европы // Балтийский Гуманитарный Журнал. 2013. №3. С. 39–44.

# Development potential of the school management team in modern context

**Aleksandra Sergienko**

*Leading researcher, The Federal State Budget Scientific Institution «Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»*

*Russian Federation, St Petersburg*

**Irina Sokolova**

*Head of the Department of Humanitarian and Socio-Economic Disciplines, Military academy of communications named after Marshal of the Soviet Union S.M. Budyonny*

*Russian Federation, St. Petersburg*

## Abstract

The article considers the established in official documents and recommendations governing educational policy, as well as the distribution of functional responsibilities and tasks of the management of these educational organizations in the practice of schools in Russia and a number of foreign countries. It has been revealed that the functional composition of the requirements for the work of school management in different countries largely coincides, and as perspective tasks aimed at the development of schools, there are tasks of quality management of learning results. However, Russian school administrators underestimate the role and possibilities of creating in-school systems of distributed leadership and responsibility for the work of the school to solve these tasks. The mechanisms of creation of such management teams in our country are in the stage of formation, although these tasks are set in the leading documents defining the directions of development of the education system in Russia, in the professional standard «Head of educational organization». Possible solutions should be sought in redistribution of the functions of deputy school principals in accordance with the tasks of the school, in the distribution of responsibilities among leading specialists-leaders, in the search for a new functional public school councils, school board of trustees. Another important direction in the search for mechanisms to solve the problem of training school management teams to manage the quality of learning results is the improvement of their competences in the field of ownership of the results of modern research and development in the field of pedagogy, development of curricula, evaluation and accountability systems, in the field of national policy in general, and education policy in particular, in the field of motivating educational participants to achieve a common goal. The development of the capacity of the school management team is also facilitated by targeted leadership development of each of its members.

**Keywords:** school leadership, school management team, school leader functions, quality management of learning results, foreign experience, comparative analysis, deputy director

**Publication date:** 21.04.2023

## Citation link:

Sergienko A., Sokolova I. Development potential of the school management team in modern context // *Man and Education* – 2023. – Issue 1 (74) С. 38-49 [Electronic resource]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410025092-6-1> (circulation date: 15.05.2024). DOI: 10.54884/S181570410025092-6