

Научная статья

УДК 371.113

doi: 10.20323/2686-8652-2021-4-10-47-64

Эффективность руководителей сельских школ с низкими образовательными результатами

Наталья Владимировна Шляхтина

Руководитель центра образовательного менеджмента ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования». 150014, г. Ярославль, ул. Богдановича, д. 16
shlyakhtinanv@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-7655-2288>

Аннотация. В статье представлены результаты исследования эффективности руководителей сельских школ с низкими образовательными результатами, актуализируется проблема оценки эффективности руководителей образовательных организаций. Работа проведена в соответствии с приказом департамента образования Ярославской области от 15.06.2020 № 158/01-03 «Об утверждении Положения о региональной системе мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области и региональных показателях оценки эффективности руководителей общеобразовательных организаций». Цель исследования: на основе анализа данных о сформированности профессиональных компетенций руководителя и качестве управленческой деятельности обосновать необходимость разработки новых, обновления существующих дополнительных профессиональных программ для управленческих работников; внедрения инновационных инструментов, методик и технологий при их реализации; использования индивидуальных траекторий профессионального развития; введения дополнительных мер по повышению мотивации управленческих работников к профессиональному развитию; стимулировать обмен опытом и лучшими управленческими практиками.

Рассмотрены и проанализированы специальные источники, дано определение эффективности руководителя, предложен эмпирический опыт ее диагностики на основе данных о результатах деятельности организации и создания условий для реализации образовательных программ. Разработанная модель включает систему показателей по оценке степени сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций региона. В результате исследования обозначены проблемы и трудности, связанные с повышением качества

© Шляхтина Н. В., 2021

управления в исследуемых школах. Представленные в статье результаты были обсуждены на заседании Координационного совета по работе со школами с низкими результатами обучения и доведены до сведения руководителей проанализированных школ. Опыт показывает, что результаты своевременного и периодического мониторинга эффективности руководителей могут быть использованы для принятия управленческих решений как на уровне образовательной организации, так и на уровне муниципальных районов и региона.

Ключевые слова: руководитель образовательной организации, сельская школа, школа с низкими образовательными результатами, эффективность руководителя, качество управления

Для цитирования: Шляхтина Н. В. Эффективность руководителей сельских школ с низкими образовательными результатами // Педагогика сельской школы. 2021. № 4 (10). С. 47-64. <http://dx.doi.org/10.20323/2686-8652-2021-4-10-47-64>.

Original article

Effectiveness of heads of rural schools with low educational results

Nataliya V. Shlyakhtina

Head of the Center for Educational Management, SAI APE YaR «Institute for Education Development». 150014, Yaroslavl, Bogdanovich St., 16
shlyakhtinanv@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-7655-2288>

Abstract. The article presents the results of the study of the effectiveness of heads of rural schools with low educational results, actualizes the problem of evaluating the effectiveness of heads of educational organizations. The work was carried out in accordance with the order of the Department of Education of the Yaroslavl region dated from 15.06.2020 № 158/01-03 «On approval of the Regulations on the regional system for monitoring the effectiveness of heads of educational organizations of the Yaroslavl region and regional indicators for evaluating the effectiveness of heads of educational organizations». The purpose of the study is based on the analysis of data on the formation of professional competencies of a manager and the quality of managerial activity, to justify the need to develop new, update existing additional professional programs for managerial workers; the introduction of innovative tools, techniques and technologies in their implementation, the use of individual professional development trajectories; the introduction of additional measures to increase the motivation of managerial workers to professional development; encourage the exchange of experience and best management practices. Special sources are considered and analyzed, the definition of the effectiveness of the head is given, the empirical experience of diagnosing the effectiveness of the head is proposed

based on data on the results of the organization's activities and the creation of conditions for the implementation of educational programs. The developed model includes a system of indicators for assessing the degree of formation of professional competencies of educational organizations heads in the region. As a result of the study, the problems and difficulties associated with improving the quality of management in the studied schools are identified. The results presented in the article were discussed at a meeting of the Coordinating Council for Working with Schools with Low Learning Outcomes and brought to the attention of the heads of the analyzed schools. Experience shows that the results of timely and periodic monitoring of the effectiveness of managers can be used to make managerial decisions both at the level of an educational organization and at the level of municipal districts and the region.

Keywords: the head of an educational organization, a rural school, a school with low educational results, the effectiveness of the head, the quality of management

For citation: Shlyakhtina N. V. Effectiveness of heads of rural schools with low educational results. *Pedagogy of rural school*. 2021;(4):47-64. (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.20323/2686-8652-2021-4-10-47-64>.

Введение

Качество образования во многом зависит от эффективности управления образовательной организацией, ключевой фигурой в которой является, несомненно, руководитель. Таким образом, повышение эффективности его деятельности способствует повышению качества работы образовательной организации в целом.

Требования к профессиональным и личностным качествам руководителя, уровню его готовности к выполнению функций руководителя становятся основой для поиска оптимальных способов повышения эффективности работы школы. Особое внимание уделено школам из так называемой группы школ с низкими образовательными результатами и школам в неблагоприятных

социальных контекстах. Причиной низких образовательных результатов могут быть не только низкий уровень преподавания, особенности сложных социальных условий, но и качество управления образовательной организацией [Золотарева, 2021]. Переходу в эффективный режим работы, кроме повышения качества преподавания и создания новой образовательной среды, способствует повышение качества управления. Преуменьшить значение руководителя в этой ситуации невозможно. Об этом свидетельствуют данные международных и российских исследователей – эффективные школы демонстрируют стремление к тому, чтобы каждый директор стал вдохновляющим лидером [Бурнашева, 2020; Моисеев, 2019; Шляйхер, 2019], лидерская идентичность

директоров школ рассматривается как ключ к успеху в образовании [Cruz-González, 2021].

В методических рекомендациях по оценке качества образования читаем: «Эффективность руководителя образовательной организации определяется его профессиональной компетентностью как совокупностью знаний, умений, профессионально важных качеств, обеспечивающих выполнение профессиональных функций, и реальными результатами деятельности образовательной организации» [Методические рекомендации ... , 2021].

Изучив данные исследований, согласимся, что под эффективностью руководителя школы мы будем понимать проекцию его профессиональных компетентностей на достижение результатов, обеспечение качества подготовки обучающихся, управление профессиональным развитием педагогических кадров и резервом управленческих кадров и управление деятельностью по реализации основных образовательных программ. Кроме того, важно отметить эволюцию за последнее десятилетие термина «управление образованием» в сторону концепции «управление образованием, администрирование и лидерство» в различных странах, таких как Великобритания и некоторые части Европы [Bush, 2019]. Эта эволюция обеспечила более широкое видение эффективности руководителя в школьной организации, добавив лидерские качества директора школы. Одним из

механизмов управления качеством образовательной деятельности стал мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций. Проведение данной процедуры позволит не только повысить качество менеджмента в образовательных организациях [Алексеева, 2020], но и ответить на вопросы о том, что приводит к эффективным управленческим решениям, выделить факторы, повлиявшие на качество управления, определить связь компетенций руководителя и результатов деятельности.

Важным направлением деятельности центра образовательного менеджмента является сопровождение профессионального развития управленческих кадров общеобразовательных организаций (директоров, заместителей директоров, методистов) Ярославской области. Вместе с тем выделим противоречие между компетентностью руководителя и неразработанностью системы мониторинга эффективности руководителей для оказания им качественного сопровождения.

Разработка системы мониторинга и проведение исследования эффективности руководителей в 1 полугодии 2021 года позволило выявить дефициты и зоны роста для школ региона.

Приказом департамента образования Ярославской области было утверждено Положение о системе мониторинга эффективности руководителей [Приказ департа-

мента ... , 2020], в котором обозначена цель – повысить качество менеджмента в школах Ярославской области. Предметом мониторинга являются результаты деятельности школы, руководителя и условия, в которых осуществляется реализация образовательных программ. При проведении мониторинга были учтены контекстные факторы – наличие или отсутствие данных по некоторым показателям в зависимости от типа школы (начальная школа-детский сад, основные школы, школы, начинающие обучение с 10 класса). Преимущественно рассматриваем и сопровождаем школы с низкими образовательными результатами, расположенные в сельской местности, принимая во внимание их «особо сложные условия» существования [Байбородова, 2019].

В Ярославской области 390 общеобразовательных организаций в 19 муниципальных районах, из них 191 городская школа, 199 школ расположены в сельской местности. В региональную программу поддержки школ с низкими образовательными результатами и школ в неблагоприятных социальных условиях включено в 2020 году 68 школ, а в 2021 году – 44 школы, всего 112 организаций, из которых сельских школ с низкими образовательными результатами – 28, а сельских школ в неблагоприятных социальных условиях – 61. В данной статье рассмотрены результаты мониторинга

эффективности руководителя сельских школ с низкими образовательными результатами.

Методы исследования

Задачами мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций являются

- внедрение единой системы оценки степени сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений;

- организация электронной системы непрерывного и оперативного сбора объективной информации о профессиональных дефицитах и лучших практик управленческой деятельности руководителей образовательных организаций;

- внедрение алгоритмов анализа информации по итогам оценки эффективности руководителей образовательных учреждений и подготовка рекомендаций по совершенствованию системы непрерывного развития профессионального мастерства руководителей и разработки индивидуальных маршрутов самообразования.

Исходя из указанных выше цели и задач мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Ярославской области была разработана модель (система показателей), построенная на основе применения комплекса показателей, автоматизированный расчет которых производится в соответствии с перечнем, утвержденным приказом.

Показатели сгруппированы в 7 блоков:

- показатели уровня сформированности профессиональных компетенций руководителя;

- показатели качества управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций;

- показатели качества подготовки обучающихся;

- показатели организации получения образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;

- показатели объективности результатов внешней оценки;

- показатели качества условий осуществления образовательной деятельности;

- показатели организации профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся;

- показатель формирования резерва управленческих кадров.

С декабря 2020 года информация по показателям заносится в АСИОУ в автоматизированную таблицу в формате excel.

Показатели выгружаются из разных источников:

- из автоматизированной системы информационного обеспечения управления (АСИОУ)

- из ведомственной информационной системы, где аккумулируется большое количество данных по образовательным организациям, в том числе и различных мониторингов качества образования.

Данные из АСИОУ поступают ежемесячно.

Часть информации получена в результате ведомственного взаимодействия: результаты всероссийской олимпиады школьников (ВСОШ); результаты профориентационной работы; результаты независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности; данные об объективности оценочных процедур и др.

Данные и результаты анализа мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций используются для принятия мер и управленческих решений, связанных

- с разработкой новых, обновлением существующих дополнительных профессиональных программ для управленческих работников;

- внедрением инновационных инструментов, методик и технологий при реализации дополнительных профессиональных программ, использовании индивидуальных траекторий профессионального развития;

- введением дополнительных мер, обеспечивающих повышение мотивации управленческих работников к профессиональному развитию;

- обменом опытом и лучшими управленческими практиками.

Результаты исследования

На основании полученных результатов (интегральный показатель) все образовательные организации разделены на группы (табл. 1):

Таблица 1

Группы школ по показателям эффективности руководителя

<i>Количество баллов по интегральному показателю</i>	<i>Уровень эффективности</i>	<i>Группа</i>
2,05-1,58	Высокая степень эффективности, оценка «отлично»	Образовательные организации – лидеры
1,53-1	Средняя степень эффективности, оценка «удовлетворительно»	Образовательные организации со средним уровнем
0,47-0,95	Низкая степень эффективности, оценка «неудовлетворительно»	Образовательные организации с наибольшим потенциалом роста

В категории сельским школ с низкими образовательными результатами были получены следующие данные: 10 организаций по интегральному показателю получили от 2,00 до 1,58 баллов и характеризуются высокой эффективностью руководителя, 15 школ – от 1,53 балла до 1 балла, и, соответственно, средняя степень эффективности, а 3 школы (с баллами от 0,95 до 0,89) могут быть названы организациями с наибольшим потенциалом роста.

Рассмотрим данные по некоторым показателям несколько подробнее.

Утверждение профессионального стандарта руководителя [Приказ Министерства труда ... , 2021] определило требования к компетенции руководителя образовательной организации, среди которых мы

находим наличие высшего образования и/или программы профессиональной переподготовки по одному из направлений: «Экономика», «Менеджмент», «Управление».

Показатели уровня сформированности профессиональных компетенций руководителя определены по методике расчета как отношение численности администрации ОО, имеющих профессиональное образование по направлению «менеджмент» или диплом о профессиональной переподготовке по направлению «менеджмент», к общей численности администрации ОО (без учета заместителя по АХР). Таким образом, баллы начислялись в соответствии с пороговыми значениями: 100 % – 3 балла; 51-99 % – 2 балла; 31-50 % – 1 балл; 0-30 % – 0 баллов. Результаты исследуемой группы ПНОР представлены в табл. 2.

Таблица 2

Численность администрации сельских школ с низкими образовательными результатами с образованием «менеджмент»

№ п. п.	Численность администрации с образованием «менеджмент»	Баллы по показателю	Количество школ
1	100 %	3	10
2	51-99 %	2	2
3	31-50 %	1	9
4	0-30 %	0	7

Основным направлением исследовательского интереса стали показатели качества управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций (см.

Табл. 3). Результаты мониторинга эффективности руководителей представлены в Табл. 4.

Таблица 3

Показатели качества управленческой деятельности

№ п/п	Наименование показателя	Методика расчета показателя	Пороговое значение	Методы и сроки сбора информации
1.	Степень исполнения государственного (муниципального) задания	Отношение фактической численности получателей образовательной услуги к плановому значению в ГЗ (МЗ) ОО	95-100 % – 3 балла; 80-94 % – 2 балла; 0-79 % – 0 баллов	АСИОУ – заполняется ежеквартально (по состоянию на 1 апреля, 1 июля, 1 октября, 1 января соответствующего календарного года)
2.	Удовлетворенность обучающихся образованием	Показатель рассчитывается как разность ожиданий (запросов) обучающихся и удовлетворенности образованием (по методике оценки удовлетворенности образованием, разработанной ГУ ЯО ЦОиККО)	4 балла – ОО вошла в группу школ с наименьшим неудовлетворенным запросом; 3 балла – ОО вошла в группу школ с неудовлетворенным запросом ниже среднего; 2 балла – ОО вошла в группу школ со средним неудовлетворенным запросом; 1 балл – ОО вошла в группу	Социологический опрос родителей учащихся общеобразовательных организаций ежегодно по выборке ОО

№ п/п	Наименование по- казателя	Методика рас- чета показателя	Пороговое зна- чение	Методы и сроки сбора информации
			школ с неудовле- творенным за- просом выше среднего; 0 баллов – ОО вошла в группу школ с наиболь- шим неудовле- творенным за- просом	
3.	Наличие статуса инновационной площадки, под- твержденного до- кументально (фе- дерального регио- нального, муни- ципального уров- ней)	Статус инноваци- онной площадки подтверждается нормативно-пра- вовым актом соот- ветствующего ор- гана управления образования	3 балла – феде- ральный уро- вень; 2 балла – регио- нальный уро- вень; 1 балл – муни- ципальный уро- вень. В сумме – не бо- лее 6 баллов	АСИОУ – запол- няется ежегодно (до 15 октября по состоянию на 1 октября)
4.	Реализация обще- образовательных программ в сете- вой форме	Документы, под- тверждающие ре- ализацию общеоб- разовательных программ в сете- вой форме, в соот- ветствии со ста- теей 15 Федераль- ного закона от 29.12.2012 № 273- ФЗ «Об образова- нии в Российской Федерации» и раз- мещенные на сайте ОО	1 балл – реали- зует; 0 баллов – не ре- ализует	АСИОУ – запол- няется ежегодно (до 15 октября по состоянию на 1 октября)
5.	Принятие реше- ний по вопросам управления разви- тием организации с участием колле- гиальных органов управления ОО	Документы, под- тверждающие наличие меха- низма участия ор- ганов управления ОО в принятии решений по во- просам управле- ния развитием ОО и размещенные на сайте ОО	1 балл – наличие участия; 0 баллов – отсут- ствие участия	АСИОУ – запол- няется ежеквар- тально (по состоя- нию на 1 апреля, 1 июля, 1 октября, 1 января соответ- ствующего кален- дарного года)

№ n/n	Наименование показателя	Методика расчета показателя	Пороговое значение	Методы и сроки сбора информации
6.	В ОО действуют органы ученического самоуправления	Документы, подтверждающие деятельность ученического самоуправления в ОО, размещенные на сайте ОО	1 балл – наличие деятельности ученического самоуправления; 0 баллов – отсутствие деятельности ученического самоуправления	АСИОУ ежеквартально (по состоянию на 1 апреля, 1 июля, 1 октября, 1 января соответствующего календарного года)

Таблица 4

Количество школ по показателю «Качество управления»

Количество баллов	Количество школ по подпоказателям					
	1	2	3	4	5	6
4		9				
3	25	7	3			
2	1	5	7			
1	2	2	4	4	24	4
0	0	2	14	24	4	24
Нет данных		3				

Ключевым управленческим и мотивирующим инструментом органа государственной власти становится государственное (муниципальное) задание, степень выполнения которого выбрана в качестве первого показателя качества управления. 25 из 28 анализируемых школ выполняют государственное задание на 95-100 %, то есть показатель достижим в рамках деятельности образовательных организаций. Напомним, что при формировании показателей качества услуг по реализации образовательных программ, прежде всего, рекомендовано опираться на требования, предусмотренные Федеральными государственными образовательными стандартами. Современным механизмом определения объема необходимого финансо-

вого обеспечения становится регулярное совершенствование нормативного подушевого финансирования [Мащенко, 2021], а следовательно, необходимо пересмотреть задания для трех образовательных организаций и/или найти новые пути их реализации.

Удовлетворенность выпускников 9 и 11 классов полученным образованием рассчитывается по методике как полученная услуга (благо), которое соотносится (не соотносится) с интересами и потребностями выпускника школы. Данный показатель нацелен на получение полной и объективной информации о качестве образования и своевременном принятии адекватных управленческих решений. Привлечение потребителей образовательных услуг

(обучающихся и родителей), которые изнутри способны увидеть проблемы школы, незаметные для внешней среды, соотносятся и с мнением других исследователей качества [Кормина, 2021], вместе с тем становясь основой разработки программы дальнейшего развития образовательной организации в целом, а также оптимизации управления качеством образования. Данный путь оптимизации необходим для 19 школ из 28, так как только 9 образовательных организаций вошли в группу школ с наименьшим неудовлетворенным запросом.

Целенаправленная организация инициативной и творческой педагогической и управленческой практики [Прокудин, 2020], ориентированной на обновление и развитие школы в условиях реализации национальных проектов, общего повышения качества образования, нацеленных на удовлетворение запросов личности обучающихся и потребностей микросоциума, в котором находятся сельские школы, в том числе и школы с низкими образовательными результатами, стала показателем качества в 6 школах, имеющих статус региональной инновационной площадки в рамках проекта реализации программ поддержки; муниципальный уровень представлен еще в 8 образовательных организациях.

Создание условий для развития новой личности выпускника сельской школы актуализировано и в связи с реализацией регионального

проекта «Современная школа», созданием центров образования «Точка роста». Реализация образовательных программ в сетевой форме обозначена для них как инструмент повышения качества образования, стимул профессионального развития педагогов и руководителей [Морозов, 2018; Шляхтина, 2020]. 4 из 28 школ реализуют программы в сетевой форме, что стало для них абсолютно парадигмальным поворотом в мышлении не только руководителя, но и всей управленческой команды.

По мнению группы исследователей, «решения, которые принимаются путем совместного обсуждения, обладают большой легитимностью, отличаются взвешенностью, всесторонним и системным анализом проблемной ситуации» [Ильгова, 2021]. Привлечение коллегиальных органов управления развитием образовательной организации и органов ученического самоуправления позволяет совместными усилиями обсудить и выработать единое мнение, разрешить сложные проблемы, используя профессионализм и опыт всех участников образовательных отношений, которые выступают «наиболее эффективным ресурсом повышения эффективности управления» [Логвинова, 2020]. Вопрос только в оформлении данных решений и отражении этой информации на сайтах образовательных организаций, что сделано в 24 организациях по управляющим советам, а привлечение обучающихся

и развитие органов ученического самоуправления решает противоположную задачу (в 24 отсутствует).

Подводя итог, отметим, что результаты мониторинга эффективности руководителей, проведенного в 1 полугодии 2021 года с целью повышения качества менеджмента, способствовали

- определению проблемных направлений в деятельности руководителей образовательных организаций;

- формированию запросов руководителей на научно-методическое сопровождение и направлений программ повышения квалификации на базе Института развития образования;

- выявлению эффективных руководителей образовательных организаций, имеющих более высокие результаты и способных транслировать опыт, распространять лучшие управленческие практики;

- мотивации руководителей образовательных организаций и работников муниципальных методических служб к развитию своих организаций в соответствии с задачами и приоритетами, определенными в региональных проектах, с целью повышения качества менеджмента и качества образования в целом.

Заключение

Эффективные образовательные организации – организации, которые способны успешно и на постоянной основе преодолевать парадоксальные противоречия [Sarid, 2021]. Одной из основных функций руко-

водителя такой организации считаем развитие как самой организации, так и всех задействованных лиц, педагогов, управленческой команды и обучающихся. Несомненно, руководитель сельской школы с низкими образовательными результатами должен учитывать нормы законодательства, ориентироваться на федеральные, региональные и местные приоритеты и социальные запросы, а также обеспечивать условия для разработки, апробации и внедрения инициатив в управлении образованием и инноваций в педагогической практике. Особое значение придаем тому, что для эффективного процесса контроля и обеспечения реализации программ требуется постоянный и научно обоснованный мониторинг эффективности. Широко распространено мнение, что «проблемы, с которыми они сталкиваются, не могут быть решены с помощью исследования» [Шляйхер, 2020, с. 297]. Использование знаний образовательных теорий, основ менеджмента и научного подхода к эффективности руководителя будет способствовать внедрению лучших образовательных практик других регионов, их изучению и экспертной оценке для выработки собственного понимания работы и применению интегрированных идей целенаправленно в собственной управленческой деятельности. Средством повышения эффективности видим и горизонтальное обучение, и менторинг [Иванов, 2021а; Иванов,

2021б], что позволит повысить квалификацию управленцев и позволит внедрить эти технологии в практику.

Согласимся и поддержим А. Шляхера, полагающего, что «самая сложная задача – это реформирование механизмов управления образовательными организациями» [Шляхер, 2019, с. 227]. Эффективность руководителя зависит от понимания важности постоянного профессионального развития [Али-

ева, 2020], ресурсности его профессионального мышления [Кашапов, 2020]. А систематический мониторинг эффективности позволит принять обоснованные управленческие решения по корректировке действий, предупредить отклонения от пути повышения качества управления на основе анализа полученных данных, что и обеспечит переход в иное качественное состояние руководителя и школы, определяемого как эффективное.

Библиографический список

1. Алексеева Г. И. Мониторинг эффективности руководителей школ: опыт работы в регионе / Г. И. Алексеева, О. И. Михалева, Д. Г. Абрамова // Международный журнал экспериментального образования. 2020. № 3. С. 58-63; URL: <https://expeducation.ru/ru/article/view?id=11966> (дата обращения: 11.08.2021).
2. Алиева Э. Ф. Цифровая переподготовка. Обучение руководителей образовательных организаций // Образовательная политика. 2020. № 1 (81). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-perepodgotovka-obuchenie-rukovoditeley-obrazovatelnyh-organizatsiy> (дата обращения: 25.10.2021).
3. Байбородова Л. В. Научно-методическое обеспечение развития сельских образовательных организаций // Ярославский педагогический вестник. 2019. № 5 (110). С. 16-24.
4. Бурнашева Э. П. Развитие профессиональной готовности руководителей образовательных организаций к инновационному управлению // Лидерство и менеджмент. 2020. Том 7. № 2. С. 227-236. DOI: 10.18334/lim.7.2.10096 URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43814694> (дата обращения: 11.08.2021).
5. Золотарева А. В. Инновационная деятельность как фактор профессионального развития педагогов сельских образовательных организаций // Педагогика сельской школы. 2019. № 1. С. 119-136.
6. Иванов М. А. Менторинг в работе со школами с низкими образовательными результатами / М. А. Иванов, Н. В. Ершова // Проблемы современного педагогического образования. 2021. № 71-1. С. 144-147. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46491142&> (дата обращения: 20.10.2021).
7. Иванов М. А. Горизонтальное обучение руководителей образовательных организаций как средство повышения их эффективности / М. А. Иванов, Н. В. Ершова // Проблемы современного педагогического образования. 2021. № 71-1. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46491140> (дата обращения: 20.10.2021).
8. Ильгова Е. В. Коллегиальные и единоначальные методы формирования и деятельности органов управления: традиционные подходы и новые тенденции / Е. В. Ильгова, В. В. Аржанов, Е. С. Архипова // Вестник СГЮА. 2021. № 5 (142). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/kollegialnye-i-edinonachalnye-metody-formirovaniya-i-deyatelnosti-organov-upravleniya-traditsionnye-podhody-i-novye-tendentsii> (дата обращения: 25.10.2021).

9. Как школе стать эффективной: управление переходом школы в эффективный режим работы : методическое пособие / под. ред. А. В. Золотаревой. Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2021. URL: http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/project/shnor-shnsu/MP_Upravlenie-perekhodom-EHR.pdf (дата обращения: 17.06.2021).

10. Кашапов М. М. Надситуативное мышление как когнитивный ресурс субъекта в условиях профессионализации // Психологический журнал. 2020. Т. 41. № 3. С. 43-52. URL: <https://ras.jes.su/psy/s020595920009326-4-1> (дата обращения: 25.10.2021).

11. Кормина Е. Я. Современные тенденции мониторинга удовлетворенности обучающихся качеством образования. Практика зарубежных и отечественных организаций / Е. Я. Кормина, А. А. Наумова // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2015. № 2 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-monitoringa-udovletvoryonnosti-obuchayuschih-sya-kachestvom-obrazovaniya-praktika-zarubezhnyh-i> (дата обращения: 25.10.2021).

12. Логвинова Л. И. Эффективность руководителя организации. Люди – наиболее важный организационный ресурс // Скиф. 2020. № 7 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-rukovoditelya-organizatsii-lyudi-naiboleevazhnyu-organizatsionnyu-resurs> (дата обращения: 11.08.2021).

13. Машенко Ю. А. Модернизация финансово-экономического механизма сферы общего образования на региональном уровне / Ю. А. Машенко, М. Ю. Кривченко // Региональные проблемы преобразования экономики. 2021. № 2(124). С. 66-74. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45841011&> (дата обращения: 25.10.2021)

14. Методические рекомендации по организации и проведению оценки механизмов управления качеством образования органов местного самоуправления муниципальных районов, городских и муниципальных округов и иных органов, реализующих данные полномочия. 2021. 51 с. URL: <https://fioco.ru/Media/Default/Методики/Методические%20рекомендации%20по%20организации%20и%20проведению%20оценки%20РУМ-2021.pdf> (дата обращения: 22.10.2021)

15. Моисеев А. М. Управление школой в рамках стратегического подхода: особенности понимания сущности // Педагогика: история, перспективы. 2019. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-shkoloy-v-ramkah-strategicheskogo-podhoda-osobennosti-ponimaniya-suschnosti> (дата обращения: 11.08.2021).

16. Морозов А. В. Особенности сетевого взаимодействия и электронного обучения в системе непрерывного образования // Электронное обучение в непрерывном образовании – 2018 : V Международная научно-практическая конференция. Ульяновск : УГТУ, 2018. С. 249-256.

17. Поздеева С. И. Рецензия на книгу Андреаса Шляйхера «образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века?» / пер. с англ. И. С. Де-

нисенко, И. Ю. Облачко ; пред. С. С. Кравцова. // Научно-педагогическое обозрение. 2021. № 2(36). С. 199-201. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45540397> (дата обращения: 22.10.2021).

18. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 г. № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». URL: <https://docs.cntd.ru/document/608483110> (дата обращения: 22.10.2021)

19. Прокудин Ю. П. Инновационные площадки в школе: организация деятельности / Ю. П. Прокудин, А. В. Королева // Вестник ТГУ. 2020. № 189. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-ploschadki-v-shkole-organizatsiya-deyatelnosti> (дата обращения: 25.10.2021).

20. Шляйхер А. Образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века? Москва : Национальное образование, 2019. 71 с.

21. Шляхтина Н. В. Практики реализации общеобразовательных программ в сетевой форме: будущее сегодня // Тенденции развития образования: как спланировать и реализовать эффективные образовательные реформы : материалы XVII ежегодной Международной научно-практической конференции, Москва, 13-15 февраля 2020 года. Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. С. 102-110.

22. Bush T. Distinguishing between educational leadership and management: Compatible or incompatible constructs? *Educational Management Administration & Leadership* 47(4): 501-503.

23. Cruz-González C, Rodríguez CL, Segovia JD. (2021) A systematic review of principals' leadership identity from 1993 to 2019. *Educational Management Administration & Leadership*;49(1):31-53. doi:10.1177/1741143219896053

24. Sarid A. (2021) Theoretical contributions to the investigation of educational effectiveness: towards a dilemmatic approach, *Cambridge Journal of Education*, DOI: 10.1080/0305764X.2021.1948971

Reference list

1. Alekseeva G. I. Monitoring jeffektivnosti rukovoditelej shkol: opyt rabo-ty v regione = Monitoring the performance of school leaders: experience in the region / G. I. Alekseeva, O. I. Mihaleva, D. G. Abramova // *Mezhdunarodnyj zhurnal jeksperimental'nogo obrazovanija*. 2020. № 3. S. 58-63; URL: <https://expeducation.ru/ru/article/view?id=11966> (data obrashhenija: 11.08.2021).

2. Alieva Je. F. Cifrovaja perepodgotovka. Obuchenie rukovoditelej obrazovatel'nyh organizacij = Digital retraining. Training of educational organizations heads // *Obrazovatel'naja politika*. 2020. № 1 (81). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-perepodgotovka-obuchenie-rukovoditeley-obrazovatelnyh-organizatsiy> (data obrashhenija: 25.10.2021).

3. Bajborodova L. V. Nauchno-metodicheskoe obespechenie razvitija sel'skih obrazovatel'nyh organizacij = Scientific and methodological support for the development of rural educational organizations // *Jaroslavskij pedagogicheskij vestnik*. 2019. № 5 (110). S. 16-24.

4. Burnasheva Je. P. Razvitie professional'noj gotovnosti rukovoditelej ob-rav-zovatel'nyh organizacij k innovacionnomu upravleniju = Development of pro-fessional readiness of heads of educational organizations for innovative management // Liderstvo i menedzhment. 2020. Tom 7. № 2. S. 227-236. DOI: 10.18334/lim.7.2.10096 URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43814694> (data obrashhenija: 11.08.2021).

5. Zolotareva A. V. Innovacionnaja dejatel'nost' kak faktor professional'no-go razvitija pedagogov sel'skih obrazovatel'nyh organizacij = Innovation as a factor of professional development of teachers of rural educational organizations // Pedagogika sel'skoj shkoly. 2019. № 1. S. 119-136.

6. Ivanov M. A. Mentoring v rabote so shkolami s nizkimi obrazovatel'nymi rezu-l'tatami = Mentoring in working with schools with low educational results / M. A. Ivanov, N. V. Ershova // Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovanija. 2021. № 71-1. S. 144-147. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46491142&> (da-ta obrashhenija: 20.10.2021).

7. Ivanov M. A. Gorizont'al'noe obuchenie rukovoditelej obrazovatel'nyh or-ganizacij kak sredstvo povyshenija ih jeffektivnosti = Horizontal training of educational organiza-tion managers as a means of increasing their effectiveness / M. A. Ivanov, N. V. Ershova // Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovanija. 2021. № 71-1. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46491140> (data obrashhenija: 20.10.2021).

8. Il'gova E. V. Kollegial'nye i edinonachal'nye metody formirovaniya i deja-tel'nosti organov upravlenija: tradicionnye podhody i novye tendencii = Col-lective and unified methods of formation and operation of government bodies: traditional approaches and new trends / E. V. Il'gova, V. V. Arzhanov, E. S. Arhipova // Vestnik SGJuA. 2021. № 5 (142). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kollegialnye-i-edinonachalnye-metody-formirovaniya-i-deyatelnosti-organov-upravleniya-traditsionnye-podhody-i-novye-tendentsii> (data obrashhenija: 25.10.2021).

9. Kak shkole stat' jeffektivnoj: upravlenie perehodom shkoly v jeffektivnyj rezhim raboty = How the school becomes effective: managing the transition of the school to an effective mode of work : metodicheskoe posobie / pod. red. A. V. Zolota-revoj. Jaroslavl' : GAU DPO JaO IRO, 2021. URL: http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/project/shnors-hnsu/MP_Upravlenie-perekhodom-EHR.pdf (data obrashhenija: 17.06.2021).

10. Kashapov M. M. Nadsituativnoe myshlenie kak kognitivnyj resurs sub#ek-ta v uslovijah professionalizacii = Oversituational thinking as a cognitive resource of a subject in a professional setting // Psihologicheskij zhurnal. 2020. T. 41. № 3. S. 43-52. URL: <https://ras.jes.su/psy/s020595920009326-4-1> (data obrashhenija: 25.10.2021).

11. Kormina E. Ja. Sovremennye tendencii monitoringa udovletvorennosti obucha-jushhihsja kachestvom obrazovanija. Praktika zarubezhnyh i otechestvennyh orga-nizacij = Modern trends in monitoring the satisfaction of students with the education quality. Practice of foreign and domestic organizations / E. Ja. Kormina, A. A. Naumova // Vest-nik Surgut'skogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta. 2015. № 2 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-monitoringa-udovletvoryonnosti-obuchayuschih-sya-kachestvom-obrazovaniya-praktika-zarubezhnyh-i> (data obrashhenija: 25.10.2021).

12. Logvinova L. I. Jeffektivnost' rukovoditelja organizacii. Ljudi – naibo-lee vazhnyj organizacionnyj resurs = Effectiveness of the head of the organization. People are

the most important organizational resource // Skif. 2020. № 7 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-rukovoditelya-organizatsii-lyudi-naibolee-vazhnyy-organizatsionnyy-resurs> (data obrashhenija: 11.08.2021).

13. Mashhenko Ju. A. Modernizacija finansovo-jekonomicheskogo mehanizma sfery obshhego obrazovaniya na regional'nom urovne = Modernization of the financial and economic machinery of general education at the regional level / Ju. A. Mashhenko, M. Ju. Krivchenko // Regional'nye problemy preobrazovaniya jekonomiki. 2021. № 2(124). S. 66-74. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45841011&> (data obrashhenija: 25.10.2021)

14. Metodicheskie rekomendacii po organizacii i provedeniju ocenki meha-nizmova upravlenija kachestvom obrazovaniya organov mestnogo samoupravlenija mu-nicipal'nyh rajonov, gorodskih i municipal'nyh okrugov i inyh organov, rea-lizujushhih dannye polnomochija = Methodological recommendations on the organiza-tion and evaluation of mechanisms for managing the education quality of local self-government bodies in municipal districts, urban and municipal districts and other bod-ies implementing these powers. 2021. 51 s. URL: <https://fioco.ru/Media/Default/Metodiki/Metodicheskie%20rekomendacii%20po%20organizacii%20i%20provedeniju%20ocenki%20RUM-2021.pdf> (data obrashhenija: 22.10.2021)

15. Moiseev A. M. Upravlenie shkoloj v ramkah strategicheskogo podhoda: osobennosti ponimaniya sushhnosti = Managing a school as part of a strategic approach: features of understanding // Pedagogika: istorija, perspektivy. 2019. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-shkoloy-v-ramkah-strategicheskogo-podhoda-osobennosti-ponimaniya-suschnosti> (data obrashhenija: 11.08.2021).

16. Morozov A. V. Osobennosti setevogo vzaimodejstvija i jelektronnogo obuchenija v sisteme nepreryvnogo obrazovaniya = Features of networking and e-learning in continuing education // Jelektronnoe obuchenie v nepreryvnom obrazovanii – 2018 : V Mezhdunarodnaja nauchno-prakticheskaja konferencija. Ul'janovsk : UGTU, 2018. S. 249-256.

17. Pozdeeva S. I. Recenzija na knigu Andreasa Shljajhera «obrazovanie mirovogo urovnja. Kak vystroit' shkol'nuju sistemu XXI veka?» = Review of Andreas Schleicher's book «World-Class Education. How to build a school system of the XXI century?» / per. s angl. I. S. Denisenko, I. Ju. Oblachko ; pred. S. S. Kravcova // Nauchno-pedagogicheskoe obozrenie. 2021. № 2(36). S. 199-201. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45540397> (data obrashhenija: 22.10.2021).

18. Prikaz Ministerstva truda i social'noj zashhity RF ot 19 aprelja 2021 g. № 250n «Ob utverzhdenii professional'nogo standarta «Rukovoditel' obrazovatel'noj organizacii (upravlenie doskol'noj obrazovatel'noj organizaciej i obshheobrazovatel'noj organizaciej)» = Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation dated April 19, 2021 № 250n «On Approval of the Professional Standard» Head of an Educational Organization (Management of a pre-school educational organization and general education organization)». URL: <https://docs.cntd.ru/document/608483110> (data obrashhenija: 22.10.2021)

19. Prokudin Ju. P. Innovacionnye ploshhadki v shkole: organizacija dejatel'nosti = Innovative sites in the school: organization of activities / Ju. P. Prokudin, A. V. Koroleva

// Vestnik TGU. 2020. № 189. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-ploschadki-v-shkole-organizatsiya-deyatelnosti> (data obrashhenija: 25.10.2021).

20. Shljajher A. Obrazovanie mirovogo urovnja. Kak vystroit' shkol'nuju si-stemu XXI veka? = World-class education. How to build a school system of the XXI century? Moskva : Nacional'noe obrazovanie, 2019. 71 s.

21. Shljahtina N. V. Praktiki realizacii obshheobrazovatel'nyh programm v setевой forme: budushhee segodnja = Practice of implementing general education programs online: the future today // Tendencii razvitija obrazovanija: kak splanirovat' i realizovat' jeffektivnye obrazovatel'nye reformy : materialy XVII ezhegodnoj Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Moskva, 13-15 fevralja 2020 goda. Moskva : Izdatel'skij dom «Delo» RANHiGS, 2020. S. 102-110.

22. Bush T. Distinguishing between educational leadership and management: Compatible or incompatible constructs? Educational Management Administration & Leadership 47(4): 501-503.

23. Cruz-González C, Rodríguez CL, Segovia JD. (2021) A systematic review of principals' leadership identity from 1993 to 2019. Educational Management Administration & Leadership; 49(1):31-53. doi:10.1177/1741143219896053

24. Sarid A. (2021) Theoretical contributions to the investigation of educational effectiveness: towards a dilemmatic approach, Cambridge Journal of Education, DOI: 10.1080/0305764X.2021.1948971

Статья поступила в редакцию 11.09.2021; одобрена после рецензирования 23.10.2021; принята к публикации 28.10.2021.

The article was submitted on 11.09.2021; approved after reviewing 23.10.2021; accepted for publication on 28.10.2021.