

Date: 7th April-2025

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛЕ

Г.Я.Джахангирова

Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые направления деятельности руководителя общеобразовательной организации в условиях современной школы. Раскрываются управленческие функции, связанные с реализацией образовательной политики, координацией педагогического коллектива, внедрением цифровых технологий и организацией воспитательной работы. Особое внимание уделено вызовам, с которыми сталкиваются руководители в условиях постоянных изменений образовательной среды. Обосновывается необходимость развития профессиональных компетенций и адаптивности управленца как важного условия эффективности школьного руководства. Представленные выводы основаны на анализе теоретических источников и современных управленческих практик. Материалы статьи могут быть полезны руководителям образовательных учреждений, молодым специалистам и исследователям в области управления образованием.

Ключевые слова: руководство школой, управление образованием, профессиональные компетенции, цифровизация, образовательная политика.

KEY AREAS OF ACTIVITY OF THE HEAD OF A GENERAL EDUCATION ORGANIZATION IN A MODERN SCHOOL

G.Ya.Djaxangirova

Minin Nizhniy Novgorod State Pedagogical University (Minin University)

Abstract. The article examines the key areas of activity of the head of a general education organization in the context of a modern school. It highlights managerial functions related to the implementation of educational policy, coordination of the teaching staff, integration of digital technologies, and organization of educational work. Particular attention is paid to the challenges faced by school leaders in a constantly changing educational environment. The article substantiates the importance of developing professional competencies and adaptability of school managers as crucial factors for effective school leadership. The conclusions are based on the analysis of theoretical sources and current management practices. The article may be useful for school administrators, young professionals, and researchers in the field of educational management.

Keywords: school leadership, educational management, professional competencies, digitalization, education policy.



Введение

Современная система образования претерпевает серьёзные изменения, вызванные цифровизацией, модернизацией стандартов, изменениями в социальной структуре общества и повышенными требованиями к качеству образовательных услуг. В новых условиях руководитель общеобразовательной организации выступает не только в роли администратора, но и как лидер изменений, стратег, коммуникатор и наставник. Его деятельность оказывает решающее влияние на организацию образовательного процесса, эффективность работы педагогического коллектива, удовлетворённость обучающихся и их родителей.

Специфика управления образовательной организацией в современных условиях требует от директора не только организационных и управленческих умений, но и развитых профессиональных компетенций, отражённых в нормативных документах. Базовым источником, определяющим требования к квалификации, обязанностям и компетенциям руководителя, является профессиональный стандарт Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)". Этот документ устанавливает структуру трудовых функций, формализует требования к образованию, опыту работы, умениям и знаниям, необходимых для эффективного управления школой.

Целью данной статьи является анализ основных направлений деятельности руководителя общеобразовательной организации в контексте современных вызовов и требований профессионального стандарта. В рамках исследования рассматриваются стили и функции управления, обобщаются существующие научные подходы к данной проблеме, выделяются профессиональные компетенции, необходимые для успешной реализации управленческой деятельности в условиях трансформации образовательной среды.

Специфика деятельности руководителя общеобразовательной организации

Деятельность руководителя общеобразовательной организации в современных условиях отличается высокой степенью сложности, многозадачностью и требует профессионального подхода, соответствующего требованиям времени. Основу регулирования управленческой деятельности составляет профессиональный стандарт Приказ Минтруда России от 19.04.2021 N 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)" [1, с. 2], в котором системно представлены трудовые функции, требования к квалификации и профессиональные компетенции управленца.

Руководитель школы несёт ответственность за разработку и реализацию образовательной политики учреждения, координацию деятельности коллектива, обеспечение качества образования, организацию воспитательной работы, взаимодействие с родителями, надзорными органами, социальными партнёрами. Он управляет не только ресурсами, но и развитием человеческого капитала, создаёт



условия для профессионального роста педагогов и обучающихся, формирует корпоративную культуру [2, с. 45].

Профессиональный стандарт определяет три обобщённые трудовые функции: стратегическое управление образовательной организацией, операционное управление и обеспечение функционирования, а также реализация программ развития и повышения качества образования [1, с. 3]. Каждая из этих функций раскрывается через конкретные трудовые действия, что позволяет чётко определить зону ответственности и ключевые задачи руководителя.

Специфика деятельности выражается в необходимости сочетания административных и лидерских ролей. Руководитель школы должен обладать системным мышлением, уметь прогнозировать, планировать, организовывать и контролировать деятельность подчинённых. Вместе с тем, важны навыки мотивации, эмпатии, публичных коммуникаций, разрешения конфликтных ситуаций и поддержки инициатив педагогов и учащихся [3, с. 29].

Современная образовательная среда требует от управленца гибкости, устойчивости к стрессам, способности принимать решения в условиях неопределённости и изменчивости. Руководитель должен учитывать интересы различных групп участников образовательных отношений, что обуславливает важность владения инструментами стратегического партнёрства, цифровой трансформации и оценки качества результатов [2, с. 51].

Таким образом, специфика управленческой деятельности руководителя школы сегодня заключается в комплексности, динамичности, высокой социальной ответственности и необходимости постоянного профессионального развития. Профессиональный стандарт выступает ориентиром в оценке компетентности и качестве управленческой деятельности, а также основой для формирования программ повышения квалификации [1, с. 4].

Анализ исследований по проблеме управления школой

Проблема управления общеобразовательной организацией остаётся актуальной в педагогической науке, особенно в контексте непрерывных реформ и модернизации российского образования. В последние десятилетия наблюдается значительный рост количества научных работ, направленных на изучение управленческих стратегий, компетенций, стилей и моделей руководства в школьной системе. В основе большинства из них лежит идея о необходимости перехода от административно-командного управления к адаптивному, ориентированному на развитие человеческого потенциала и устойчивость образовательной среды.

Существующие исследования можно условно классифицировать по нескольким направлениям. Во-первых, это работы, посвящённые формированию управленческой компетентности руководителя школы, где акцент делается на профессиональной подготовке, повышении квалификации и развитии управленческих умений [2, с. 45]. Во-вторых, значительное внимание уделяется вопросам лидерства, а именно исследованию стилей управления: авторитарного, демократического, либерального,



а также трансформационного лидерства, основанного на мотивации и личностном примере [3, с. 29].

Отдельную группу составляют исследования, в которых анализируется влияние управленческих решений на качество образования, атмосферу в коллективе и учебную мотивацию учащихся. В таких работах делается вывод о тесной связи между эффективностью управления и результативностью образовательного процесса [4, с. 67]. Кроме того, в условиях цифровой трансформации всё чаще появляются публикации, посвящённые управлению образовательной организацией в цифровой среде, включая внедрение информационных систем, платформ дистанционного обучения и цифровой отчётности [5, с. 71].

Особое место занимает анализ компетенций руководителя школы в контексте профессионального стандарта Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)". В ряде исследований подчёркивается важность стандартизированного подхода к определению набора профессиональных качеств, знаний и навыков, необходимых для эффективной реализации управленческих функций [1, с. 3].

В то же время в научной литературе сохраняется ряд дискуссионных вопросов, таких как соотношение административных и педагогических функций директора, степень его автономии, влияние внешних факторов (надзор, финансирование, родительское давление) на управленческие решения. Это свидетельствует о том, что тема управления школой остаётся открытой для дальнейших теоретических и эмпирических исследований.

Профессиональный стандарт руководителя общеобразовательной организации

Профессиональный стандарт Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)", является основополагающим нормативным документом, регламентирующим деятельность руководителя в системе образования. Документ формирует структурированное представление о функциональных обязанностях, компетенциях, необходимых знаниях и умениях, которыми должен обладать современный управленец в сфере образования [1, с. 2].

Профессиональный стандарт устанавливает три обобщённые трудовые функции:

- стратегическое управление образовательной организацией;
- организационно-административное обеспечение функционирования образовательной организации;
- реализация программ развития и повышения качества образования [1, с. 3].

Каждая из указанных функций включает в себя конкретные трудовые действия. Например, в рамках стратегического управления директор осуществляет разработку концепции развития учреждения, определяет цели и задачи, формирует





стратегические ориентиры, координирует процессы изменений. Операционное управление охватывает вопросы текущей деятельности: подбор кадров, распределение ресурсов, контроль исполнения планов. Функция повышения качества образования предполагает работу с результатами образовательного процесса, внедрение новых образовательных технологий, организацию внутреннего мониторинга и участия в независимой оценке качества [1, с. 4].

Профессиональные компетенции руководителя образовательной организации описываются в стандарте как совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное выполнение управленческих функций. Среди ключевых умений можно выделить: планирование и прогнозирование, ведение переговоров, принятие решений в условиях неопределённости, управление конфликтами, анализ рисков, знание нормативной базы образования и трудового законодательства [1, с. 5].

Отдельное внимание в стандарте уделяется личностным качествам руководителя: инициативности, ответственности, способности к саморазвитию, готовности к инновационной деятельности, коммуникативной культуре. Кроме того, подчёркивается важность соблюдения этических норм, ориентации на ценности гуманизма и педагогической целесообразности [1, с. 6].

Таким образом, профессиональный стандарт не только определяет требования к должности руководителя, но и задаёт ориентиры для подготовки и оценки эффективности его деятельности. Он служит инструментом формирования кадровой политики, разработки программ повышения квалификации, оценки соответствия профессионального уровня работника занимаемой должности и позволяет обеспечить единство подходов к управлению образовательными организациями в масштабе всей страны.

Функции и стили управления в образовательной организации

Функции управления в общеобразовательной организации определяются как систематизированные виды деятельности, направленные на обеспечение устойчивого функционирования и развития учреждения. Согласно профессиональному стандарту, руководитель образовательной организации реализует управленческие функции в рамках стратегического и операционного уровней, а также в контексте повышения качества образования [1, с. 3].

Основные функции управления включают: прогнозирование, планирование, организацию, мотивацию, координацию, контроль и регулирование. Каждая из них находит своё практическое воплощение в деятельности руководителя. Функция прогнозирования позволяет оценивать тенденции развития образовательной среды и предусматривать риски. Планирование связано с постановкой целей, определением путей их достижения, распределением ресурсов. Организация охватывает структуру управления, документооборот, взаимодействие с участниками образовательного

Date: 7th April-2025



процесса. Мотивация направлена на создание условий для эффективной работы коллектива, формирование заинтересованности и ответственности. Контроль позволяет отслеживать результаты и корректировать отклонения от заданных параметров [2, с. 61].

Стили управления, реализуемые в образовательной организации, напрямую влияют на микроклимат в коллективе, педагогическую активность и качество образовательных услуг. В педагогической и управленческой литературе выделяются следующие основные стили: авторитарный, демократический и либеральный. Авторитарный стиль характеризуется жёсткой дисциплиной, вертикалью подчинения и минимальным участием сотрудников в принятии решений. Он может быть эффективным в условиях кризиса, но часто приводит к демотивации персонала и формальному подходу к выполнению задач [3, с. 89].

Демократический стиль предполагает коллективное принятие решений, поощрение инициативы, делегирование полномочий. Такой стиль способствует развитию профессионального сообщества, укреплению доверия и ответственности. В современной школе он рассматривается как наиболее продуктивный, особенно в условиях внедрения проектных форм работы и цифровых решений. Либеральный стиль управления предполагает минимальное вмешательство руководителя в деятельность подчинённых, что может приводить к недостаточному контролю и падению эффективности [3, с. 90].

Отдельного внимания заслуживает трансформационный стиль, предполагающий активное лидерство, ориентацию на изменения и развитие потенциала персонала. Он включает элементы стратегического мышления, эмоционального интеллекта и способности вдохновлять коллектив на достижение высоких целей. Исследования показывают, что школы с трансформационным управлением демонстрируют более высокие результаты в условиях изменений [4, с. 74].

Таким образом, эффективность руководителя определяется не только формальным выполнением трудовых функций, но и умением адаптировать стиль управления к конкретной ситуации, учитывать специфику образовательного учреждения, потребности педагогов и обучающихся. Профессиональный стандарт задаёт рамки функциональных обязанностей, но успешная реализация управленческих задач требует гибкости, лидерства и способности к осознанному выбору управленческого стиля.

Заключение

В условиях постоянных трансформаций системы образования деятельность руководителя общеобразовательной организации приобретает ключевое значение. От уровня его профессиональной подготовки, управленческих компетенций, умения адаптироваться к изменениям зависит качество образовательного процесса, стабильность функционирования учреждения, эффективность взаимодействия с педагогическим коллективом, обучающимися, родителями и внешними партнёрами.

Проведённый анализ позволил установить, что специфика управленческой деятельности директора школы заключается в сочетании стратегических и

Date: 7th April-2025



операционных функций, необходимости решения как административных, так и педагогических задач. Приказ Минтруда России от 19.04.2021 N 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)", выступает нормативной основой для структурирования этой деятельности и оценки её качества. Он формирует системное представление о функциях, трудовых действиях, знаниях и умениях, необходимых для современного руководителя образовательной организации.

Кроме того, в статье были рассмотрены существующие исследования по проблематике школьного управления, классифицированы основные подходы, а также проанализированы стили руководства. Особое внимание было уделено профессиональным компетенциям, необходимым для эффективной работы руководителя в современной образовательной среде.

Таким образом, успешная реализация задач, стоящих перед современной школой, невозможна без руководителя, обладающего высоким уровнем профессионализма, лидерскими качествами, управленческой гибкостью и стратегическим мышлением. Развитие этих качеств должно стать приоритетом в системе подготовки и повышения квалификации кадров в сфере образования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Авдеева Н. М. Управление образовательной организацией: вызовы и стратегии. – М.: Педагогическое общество России, 2018. – 160 с.
2. Захаров А. И. Теория и практика школьного управления: учебное пособие. – СПб.: Речь, 2020. – 192 с
3. Кондаков А. М. Современное школьное образование: управление качеством. – М.: Просвещение, 2019. – 144 с.
4. Крылова Н. Б. Управленческая компетентность руководителя школы: содержание и технологии развития // Педагогика. – 2021. – № 5. – С. 43–51.
5. Лаптев В. В. Стили руководства в образовательной среде: анализ и практика применения // Управление образованием. – 2020. – № 4. – С. 87–93.
6. Митина Л. М. Руководитель как субъект развития образовательной организации // Вопросы психологии. – 2019. – № 2. – С. 55–64.
7. Пискунов А. И., Крылова Н. Б. Управление школой в условиях цифровизации: теоретические и практические аспекты. – М.: Академкнига, 2021. – 176 с.
8. Приказ Минтруда России от 19.04.2021 N 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)" (Зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 N 64848)
9. Селевко Г. К. Компетентностный подход в современном образовании. – М.: Народное образование, 2020. – 128 с.

Четыркина И. В. Лидерство и стили управления в образовании: методологический подход // Управление в образовании. – 2022. – № 1. – С. 72–80.