

Анализ восприятия целей должности и критериев их достижения руководителями школ в контексте ФГОС

Татьяна Григорьева

АННОТАЦИЯ Важность понимания руководителями общеобразовательных организаций целей своей работы стала особенно актуальна после принятия третьей редакции ФГОС. Проблемой остается разработка формализованных критериев, по которым можно было бы оценить эффективность деятельности администраторов. Целью данного исследования является попытка определить, какие ориентиры ставят перед собой директора школ и как они их реализуют на практике. Нами было опрошено тринадцать директоров средних образовательных учреждений Москвы и Подмосковья. Частотный анализ позволил выявить ключевые слова и фразы, наиболее часто встречающиеся в ответах, что помогло провести контент-анализ общих тенденций и акцентов. Было установлено, что опрошенные директора не могут четко сформулировать цели своей деятельности и по этой причине испытывают трудности в управлении образовательными учреждениями. Выяснилось, что у респондентов нет готового представления об объективных и измеряемых критериях оценки эффективности их работы. Даже количественные показатели (например, итоги экзаменов) не воспринимаются директорами как надежные оценки результативности их деятельности и успешности школы. Полученные данные подчеркивают необходимость разработки четких и измеримых целей и критериев для оценки эффективности деятельности директоров школ. Такие критерии позволят объективно оценивать достижения и вносить корректировки в управленческие процессы, что в конечном итоге повысит качество образования. По итогам исследования даны практические рекомендации по обучению директоров целеполаганию с учетом уникальности каждой школы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА руководители школ, цели управления школой, ФГОС, оценка эффективности, критерии достижения целей, управление образовательной организацией, целеполагание в школах, трудности управления школой

DOI 10.22394/2078-838X-2024-3-83-94

ССЫЛКА ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ Григорьева Т. В. Анализ восприятия целей должности и критериев их достижения руководителями школ в контексте ФГОС. Образовательная политика, (2024), 3(99), 83–94. DOI:10.22394/2078-838X-2024-3-83-94

Поступила: 09.2024

Принята: 10.2024

Дата публикации: 10.2024

Введение

Российским директорам школ была предложена уже третья редакция федеральных государственных образовательных стандартов общего образования (далее – ФГОС) (Приказ..., 2022), включающих в себя пункт о «внутренней системе оценки качества образования» (ВСОКО), специфику внедрения которого обсуждают Т. И. Березина с соавторами (2022).

Цель работы директора школы прописана и в Профессиональном стандарте, принятом в 2021 г. (Приказ..., 2021). Однако ее формулировка («обеспечение деятельности

Татьяна Викторовна ГРИГОРЬЕВА
аспирант Института педагогики и психологии
Московского государственного педагогического
университета (127051, РФ, Москва, пер. Малый
Сухаревский, 6). E-mail: GTVhmboss@yandex.ru

и развития образовательной организации») допускает множество трактовок и не содержит конкретных критериев оценки (Вифлеемский, Поташник, 2024).

Неизвестно, насколько эффективно директора школ могут формулировать цели своей должности с конкретными критериями их достижения на фоне происходящей

трансформации системы образования. Внедрение новой редакции ФГОС общего образования представляется важным поводом для того, чтобы обсудить, каким образом сами директора школ определяют свои ориентиры и успешность следования им.

Необходимо установить, какие трудности испытывают директора при формулировании целей и критериев оценки их достижения (Ефремов, 2016), а также то, в какой мере текущие практики целеполагания соответствуют требованиям редакции ФГОС от 2022 г.

Вопрос целеполагания и оценки уровня мотивации у руководителей школ не уникален для отечественного образования (Meuer, Bendikson, Le Fevre, 2023). Статистически значима связь между количественными показателями мотивации учителей и директоров (Hyseni Duraku, Hoxha, 2021). Анкету для многоплановой оценки отношения школьных директоров к работе предложили исследователи из Норвегии (Skaalvik, 2020), сходные методики были использованы и в других странах (Hoque, Raya, 2023).

Изначально мы предположили, что действующие директора школ могут самостоятельно сформулировать цель своей должности и определить конкретные критерии оценки ее достижения. Отсутствие четких критериев достижения цели ставит под сомнение само целеполагание и не может гарантировать результатов, ожидаемых от школы всеми заинтересованными участниками образовательного процесса.

В литературе много внимания уделяется целеполаганию директоров школ. Например, П. А. Грэм (2011) отмечает, что за сто лет так и не было найдено ответа о целях школы: школьная система и ее менеджмент не успевают адаптироваться к постоянно меняющимся условиям и требованиям. Эта проблема имеет общемировой масштаб (Шамова, 2009; Connolly, James, 2024; James, Dunning, Connolly, 2006).

В числе заказчиков у образовательных учреждений – государство и его ведомства, формирующие образовательную политику; родители и учащиеся; преподаватели учебных заведений, представители регионов и сообществ, этнических групп и пр. (Шамова, 2009). Многонациональный климат некоторых стран бросает дополнительные вызовы всей системе организации и реализации образования (Martin et al., 2023). Задача сегодняшних руководителей школ заключается в том, чтобы привести модель внутришкольной системы управления качеством образования в соответствие с ФГОС третьего поколения.

Это предполагает значительную аналитико-проектировочную работу педагогического коллектива, ответственного за ВСОКО (Березина и др., 2002; Савиных, Волчек, Халлиулина, 2020).

Чтобы учесть частные результаты обучения при преподавании конкретных предметов и их соотношение

с общими целями, определенными в модели выпускника, необходимы четкие и измеримые критерии для оценки достижения целей деятельности среди директоров школ (Поташник, Моисеев, 1997). При многомерности целей и в отсутствие прозрачных критериев директора рискуют получить негативные оценки своей работы независимо от реальных результатов.

Цель исследования – выявление проблем, связанных с формулированием директорами школ целей своей деятельности и разработкой объективных критериев для оценки их достижения.

Материалы и методы

В работе использованы следующие методы научного исследования: теоретический анализ, синтез и систематизация, структурированное интервью и контент-анализ ответов респондентов.

**ЦЕЛЮ ДАННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ
ЯВЛЯЕТСЯ ПОПЫТКА ОПРЕДЕЛИТЬ,
КАКИЕ ОРИЕНТИРЫ СТАВЯТ ПЕРЕД
СОБОЙ ДИРЕКТОРА ШКОЛ И КАК ОНИ
ИХ РЕАЛИЗУЮТ НА ПРАКТИКЕ**

На предварительном этапе в документах, регламентирующих деятельность руководителя общеобразовательной организации (Профессиональный стандарт и третье поколение ФГОС), был предпринят поиск формулировок целей директоров школ с критериями оценки их достижения. Было опрошено 13 руководителей общеобразовательных организаций Москвы (10 человек) и Подмосковья (3 человека) методом структурированного интервью. Исследование проводилось с января по март 2024 года. В опросе приняли участие директора четырех частных и девяти государственных школ. В выборку по методу «снежного кома» были включены рекомендованные коллегами эксперты. Упомянутый метод основан на том, что почти каждый представитель целевой группы может назвать еще одного или нескольких человек, которые в эту группу входят.

Выборка включала в себя одного человека в должности директора со стажем 30 лет, пятерых человек со стажем 1–1,5 года, пятерых человек со стажем 2–10 лет и двух человек со стажем 11–20 лет. Для исследования применяли структурированное интервью, в котором используется заранее подготовленный бланк с открытыми вопросами. В ходе личного индивидуального телефонного разговора длительностью 45–60 минут интервьюеры в строгой последовательности задавали три открытых вопроса: «Какова роль директора школы?», «Какова цель должности, есть ли где-то зафиксированная ее формулировка?», «Каковы критерии достижения цели, есть ли документ, в котором они прописаны?». Прямая речь респондентов фиксировалась. Контент-анализ включал сбор и обработку текстовых данных, исключение стоп-слов и объединение однокоренных слов для более точного понимания основных тем и идей. Частотный анализ выявил ключевые слова и фразы, наиболее часто встречающиеся

в ответах респондентов. Последующий контент-анализ позволил оценить общие тенденции и акценты при формулировке цели должности и оценке деятельности директора школы.

Результаты

При анализе нормативных документов, включая Закон об образовании, ФГОС, профессиональный стандарт руководителя общеобразовательной организации, установлено, что в них формулировка цели должности директора школы отсутствует либо выражена общими фразами (например,

«повысить качество образования»). Критерии оценки качества образования, предъявляемые образовательной организации, включают более 20 пунктов без указания их приоритетности, что создает предпосылки для широкой

СРЕДИ РЕСПОНДЕНТОВ НЕТ ЕДИНОГО ПОНИМАНИЯ ЦЕЛИ И ПРОЗРАЧНЫХ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

интерпретации целей должности и критериев успешности их достижения.

При интервьюировании было замечено, что респонденты не испытывали затруднений в ответе на вопрос о роли директора школы, отвечали быстро, с энтузиазмом, развернуто. Второй вопрос: «Какова цель должности, есть ли где-то зафиксированная ее формулировка?» — вызывал у респондентов задержку с ответом. Многие уточняли, в чем отличие второго вопроса от первого. Третий вопрос: «Какие у вас критерии достижения цели, есть ли документ, в котором они прописаны?» — вызвал еще больше затруднений. Потребовалось дополнительно конкретизировать, что имеется в виду во втором и третьем вопросах и как они связаны между собой. Ни один из респондентов не имеет письменно зафиксированной цели работы директора школы и критериев ее достижения. Названные критерии у всех респондентов не были напрямую связаны с ответом на вопрос о цели должности директора школы.

№	Слово	Число раз	Пример употребления
1	школа	8	«Школа – это большая семья, а директор глава семьи, отвечающий за ее жизнь, любовь и мир в ней»
2	директор	7	«Директор школы – это роль обычного управленца, кто должен выполнить следующие функции»
3	дети	6	«Создать пространство, где могли бы развиваться и взрослые, и дети, и сотрудники»
4	образование	6	«...если родители сами без образования, то у них своеобразные требования к образованию своих детей»
5	роль	6	«Роль директора – наставник, педагогический лидер»
6	учитель	5	«Моя роль – учитель учителей»
7	коллектив	4	«...Директор школы должен представить этот воображаемый мир, который должен построить вместе со своим коллективом»
8	система	4	«...принята горизонтальная система управления»
9	задачи	4	«Определить миссию, задачи, планировать краткосрочные и долгосрочные цели»
10	координатор	3	«Директор – человек, лицо, призван объединить усилия и интересы, координировать все возможности школы»
11	развитие	3	«Создать пространство, где могли бы развиваться и взрослые, и дети, и сотрудники»
12	управление	3	«Роль директора – управленец, координатор всего на свете, сосредоточение связей»
13	лидер	3	«Лидер, который ведет к цели развития образовательной организации, объясняя смыслы, исправляя ошибки, вместе с коллективом»
14	функции	3	«Директор школы – это роль обычного управленца, кто должен выполнить следующие функции»
15	вдохновитель	3	«... вдохновлять, из этого вытекают и методы»

Табл. 1. Список наиболее частотных слов при ответе на вопрос: «Какова роль директора школы?».
Источник: Григорьева Т. В.

Tab. 1. The most frequent keywords found in answers to the question what the role of a school principal is.
Source: Grigorieva T. V.

В ходе контент-анализа были выявлены наиболее частотные слова, чтобы проследить наличие среди них тех, что характеризуют критерии достижения цели должности директора школы, и определить ключевые, по мнению респондентов, заинтересованные стороны в образовательном процессе. На основе составленного частотного словаря был построен рейтинг слов (табл. 1).

Ответы на вопрос о роли директоров школ можно разделить на несколько групп:

1. управленец и координатор;
2. вдохновитель и лидер;
3. глава семьи;
4. HR (Human Resources) и «ткач» корпоративной культуры.

Эти роли направлены на создание благоприятных условий для обучения и развития учащихся, поддержание корпоративной культуры, эффективное управление ресурсами, обеспечение эмоционального благополучия педагогического коллектива.

Результаты контент-анализа ответов о цели деятельности директора школы представлены в табл. 2.

Цели директоров школ можно разделить на несколько основных групп, которые представлены ниже.

1. Обеспечение качества образования («обеспечение высокого уровня знаний»; «обеспечить учебный процесс, чтобы дать

№	Слово	Число раз	Пример употребления
1	дети	12	«Чтобы дать детям необходимый уровень знаний, удовлетворенность учителям и родителям»
2	школа	10	«Обеспечить конкурентоспособность школы, сохраняя ценности и принципы, директор – гарант сохранности ценностей»
3	развитие	9	«Создать образовательное пространство с качественным образованием для развития талантов»
4	учебный	7	«Обеспечить учебный процесс, чтобы дать детям необходимый уровень знаний, удовлетворенность учителям и родителям»
5	родители	7	«С позиции родителей, главный критерий – дети учатся, развиваются в безопасной среде»
6	цель	6	«Сложно сформулировать цель одной фразой, так как много компонентов. Единой формулировки нет»
7	образование	6	«Системная цель – обеспечить массовое качественное образование для всех детей»
8	качество	6	«Цель директора школы: создать максимально безопасные и комфортные условия для получения качественного образования детьми»
9	учителя	5	«Удержать педсостав и усилить его (подбор)»
10	структура	4	«Создать и поддерживать развитие структуры партнерских кругов для валоризации (примечание: термин Марии Монтессори)»
11	удовлетворенность	3	«Удовлетворить текущие запросы всех заинтересованных лиц и соответствовать их ожиданиям»
12	государство	3	«Государству нужны нормальные граждане, которые будут жить в этой стране и растить своих детей»
13	безопасный	3	«Дети учатся, развиваются в безопасной среде, с минимальным привлечением родителей»
14	кадры	3	«Обеспечить школу максимально мотивированными и профессиональными кадрами»
15	обучение	3	«Создать свободную школу, где «свободная школа» – это обучение думать, отвечать самостоятельно на вопросы»

Табл. 2. Список наиболее частотных слов при ответе на вопрос: «Какова цель директора школы?».

Источник: Григорьева Т. В.
Tab. 2. The most frequent keywords found in answers to the question what the goal of a school principal is.
Source: Grigorieva T. V.

детям необходимый уровень знаний»; «обеспечить максимально высокое качество образования в предлагаемых обстоятельствах»; «систематизация и улучшение образовательного процесса»).

2. Развитие и поддержка учеников («максимальное развитие личности ребенка»; «максимально вложиться в каждого ребенка, дать максимум возможного, чтобы раскрыть личность каждого ребенка»; «создание

безопасной и комфортной среды для учеников»).

3. Сохранение и развитие ценностей школы («формирование и поддержание корпоративной культуры»; «обеспечить конкурентоспособность школы, сохраняя ценности и принципы»; «создать пространство, где могли бы развиваться и взрослые, и дети, и сотрудники-коллеги»; «поддержание корпоративной культуры, где возможно горизонтальное лидерство»).

4. Взаимодействие с участниками образовательного процесса («удовлетворение запросов и потребностей всех участников: от государства до родителей»; «создать и поддерживать развитие структуры партнерских кругов для валоризации»; «удовлетворить текущие запросы всех заинтересованных лиц и соответствовать их ожиданиям»).

5. Организационные цели и управление («эффективное управление и организация процессов»; «финансовая устойчивость

и привлечение ресурсов»; «обеспечить финансирование и целевое использование на детей за счет эффективного управления всеми ресурсами»; «организовать привлечение грантов и внебюджетное финансирование»).

Независимо от заявленных направлений все цели связаны с улучшением текущего состояния школы. Это может быть повышение успеваемости, оптимизация школьной культуры или ресурсов. Большинство целей сфокусированы на создании лучшей образовательной среды для учеников, что

№	Слово	Число раз	Пример употребления
1	школа	11	«Когда школа соответствует требованиям и нормам по условиям образовательной деятельности (чистота, полотенца в туалетах, гардероб в порядок привели)»; «Рейтинг школы в районе, хотя сами мы на него не ориентируемся»
2	дети	9	«В среднем, дети по окончанию школы поступают на бюджет в хорошие вузы или колледжи»; «Дети бегут в школу с радостью»; «Процент посещаемости детей»
3	ЕГЭ	9	«Результаты ЕГЭ и рейтинг школы, но кто этот рейтинг строит и по каким критериям оценивает?»
4	критерии	7	«Есть критерии/показатели для регулярной обязательной аттестации директора»
5	родители	6	«Родители отдают своих двоих, троих детей в нашу школу; дети, повзрослев, приводят своих детей к нам»
6	директор	6	«Насколько директор владеет информацией о том, что реально происходит в школе»
7	ОГЭ	5	«Результаты ЕГЭ и ОГЭ – положительная динамика из года в год»
8	количество	5	«Количество учеников в школе, в том числе новых»
9	результаты	4	«Результаты опросов детей и родителей об их удовлетворенности»; «Я не знаю ответа на этот вопрос. Сложно применить шкалы результата на измерения свободы личности. Как измерить чувство собственного достоинства?»
10	цели	4	«У каждой ступени есть свои цели и свои метрики, четко прописанные»
11	учителя	4	«Я хожу лично на все уровни всех учителей выпускных классов, чтобы видеть наш уровень обучения своими глазами и прогнозировать оценки на ОГЭ и ЕГЭ»
12	ученики	4	«Количество учеников, дошедших до конца года»
13	качество	3	«Качество образования оценивается из данных о сдаче ОГЭ и ЕГЭ, а также по олимпиадникам из порталов, где регистрируются итоги олимпиад»
14	обучение	3	«Насколько дети мотивированы на обучение и участвуют в мероприятиях»
15	знания	3	«Уровень знаний детей (ОГЭ, ЕГЭ,% олимпиады,% поступления) – тут тоже сложно что-то утверждать, ведь по факту ЕГЭ не показывает уровень знаний»

Табл. 3. Список наиболее частотных слов при ответе на вопрос о критериях оценки деятельности директора школы. Источник: Григорьева Т. В.

Tab. 3. The most frequent keywords found in answers to the question on the criteria of assessment of a school principal's activity. Source: Grigorieva T. V.

подразумевает их академические успехи, личностное развитие и благополучие.

Вопрос о критериях оценки достижения цели был необходим, чтобы проследить причинно-следственные взаимосвязи между тем, как директора формулируют цель своей должности, и тем, какие критерии оценки они называют. Ни в одном из интервью ответ на вопрос о критериях оценки не вытекал логично из формулировки цели. Контент-анализ ответов на третий вопрос представлен в табл. 3.

Выявлены следующие группы ответов о критериях оценки достижения цели должности директора школы.

1. Образовательные результаты («высокие результаты ЕГЭ и ОГЭ, которые являются «билетами в жизнь»; «количество победителей и призеров олимпиад»; «результативность детей и педагогов в творческих конкурсах»; «высокий процент выпускников, поступающих на бюджетные места в хорошие вузы или колледжи»).

2. Вовлеченность учащихся («98% детей вовлечены в дополнительное образование»; «вовлеченность детей из зоны риска в бесплатные мероприятия, что помогает в профилактике правонарушений»; «спортивные успехи детей, развитие командного духа»).

3. Безопасная и поддерживающая среда («дети свободно делятся своими переживаниями с учителями»; «уменьшение числа детей со склонностью к суициду»; «отсутствие жалоб от детей, родителей и педагогов»).

4. Репутация школы («родители отдают своих младших детей в ту же школу»; «выпускники приводят своих детей в школу»; «сотрудники школы приводят своих детей учиться сюда»; «рейтинг школы в районе, в городе»).

5. Эмоциональное состояние педагогического коллектива («нормализация эмоционального состояния педагогов»; «лояльность педагогического коллектива»).

Четверо из опрошенных директоров не упоминали ЕГЭ и ОГЭ в числе критериев оценки их деятельности. Из девяти респондентов, упомянувших ЕГЭ и ОГЭ, четверо показатели этих экзаменов называют косвенными: «Результаты ЕГЭ и ОГЭ – это внешние оценки. Они не более чем ориентиры».

Обсуждение результатов

Роли, цели и критерии оценки эффективности директоров школ многогранны и охватывают различные аспекты образовательного процесса. Среди респондентов нет единого понимания цели и прозрачных критериев оценки эффективности деятельности директора школы. При сравнении целей и критериев их достижения у директоров школ можно заметить, что цели зачастую являются абстрактными и стратегическими, в то время как критерии их достижения более конкретны, но не содержат измеримых показателей. Ни у одного из опрошенных участников исследования цели должности и критерии их достижения не были письменно зафиксированы.

Можно разделить все ответы на две категории: эмоционально окрашенное отношение и функциональное описание. Важно, что отсутствуют различия в описаниях роли директора в зависимости от стажа или типа школы (частной или государственной).

Внимание и усилия директоров направлены: на обеспечение высокого уровня преподавания и обучения; на развитие учеников, включая их академические достижения, социальные навыки и эмоциональное благополучие; на формирование и поддержание позитивной школьной культуры, развитие и сохранение ценностей и традиций школы; на установление и поддержание эффективных коммуникаций с родителями, местным сообществом, образовательными учреждениями и другими заинтересованными сторонами. Также отмечены такие организационные задачи, как эффективное управление ресурсами школы, включая бюджет, кадровые вопросы, инфраструктуру и материально-техническую базу. Таким образом, директору школы необходимо находить баланс между различными направлениями работы, чтобы обеспечить развитие образовательного учреждения (Шамова, 2009).

Респонденты не связывают между собой понятия роли, цели и результата. Затруднения вызвали вопросы о конкретных критериях того, насколько сформулированная цель достижима. Ответы показали, что таких

критериев у респондентов нет. Иными словами, формулировка цели озвучивалась отдельно от критериев.

Также респонденты испытывают явные сложности с определением фокуса приложения своего внимания при многовекторности целей. Нет четкого понимания, что является целью, а что лишь следствием или необходимыми условиями.

В числе критериев достижения целей часто упоминаются конкретные и измеримые показатели — результаты ЕГЭ и ОГЭ, число учеников и финансовые показатели школы. Это, казалось бы, делает оценку достижения целей более объективной и конкретной.

Однако директора подчеркивали, что результаты ЕГЭ не показывают реальной картины уровня образования в школе. Когда показатели ЕГЭ становятся целью образовательного процесса и включаются в систему мотивации директоров и педагогов, возникает риск потери фокуса на всестороннем развитии ребенка и системном образовании. Некоторые цели, озвученные большинством директоров (например, максимальное развитие личности ребенка и создание безопасной и комфортной среды), труднее измерить количественно.

Ситуация, когда цели и критерии их достижения различаются, может привести к нескольким проблемам.

1. Если цели сформулированы абстрактно, а критерии достижения слишком конкретны и не связаны с целями, это может затруднить процесс управления. Руководителям будет сложно ориентироваться на конкретные действия и стратегии, направленные на достижение целей.

2. Когда критерии достижения не отражают истинных целей, может возникнуть разрыв между ожиданиями заинтересованных сторон (учащихся, родителей, учителей) и фактическими результатами. Это может

привести к недовольству и снижению доверия к руководству школы.

3. Отсутствие осознания единой роли директора может привести к конфликтам и недопониманию внутри педагогического коллектива. Учителя и сотрудники могут иметь разные требования к директору и ожидания от него, что создает напряженность и снижает эффективность работы.

4. Учителя и сотрудники могут потерять мотивацию, если не видят связи между своей работой и достижением стратегических целей. Критерии, которые не отражают реальную цель, могут сделать их усилия бессмысленными.

5. Если критерии не соответствуют целям, ресурсы (время, деньги, человеческие ресурсы) могут быть распределены неэффективно. В результате усилия будут направлены на выполнение задач, которые не способствуют достижению стратегических целей.

6. Без четкого соответствия между целями и критериями трудно оценить реальный прогресс. Это затрудняет

принятие решений и корректировку стратегий, необходимых для достижения целей.

Ситуация осложняется тем, что у школы есть много заказчиков со своими собственными критериями оценки школы и в том числе деятельности директора. При многомерности целей в условиях отсутствия прозрачных критериев их оценки директор рискует получить негативные отзывы о своей работе вне зависимости от реальных результатов.

Хотя в исследовании участвовали руководители школ Москвы и Подмосковья, в интервью выявлено влияние расположения школы на целеполагание директора. Школы в бедных промышленных районах сталкиваются с большими трудностями по сравнению со школами из более благополучных мест. Один из респондентов утверждает: «Колоссальная разница в разных районах Москвы хорошо заметна на развитии платных

ЗАТРУДНЕНИЯ ДИРЕКТОРОВ В ФОРМУЛИРОВКЕ ЦЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ МОГУТ СТАТЬ ОСНОВОЙ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШИХ ИССЛЕДОВАНИЙ БАРЬЕРОВ, КОТОРЫЕ ПРИХОДИТСЯ ПРЕОДОЛЕВАТЬ РУКОВОДИТЕЛЯМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

услуг в школе. Платежеспособность родителей часто отражает их социальную роль: если родители сами без образования, то у них имеются своеобразные требования к обучению своих детей. В богатых районах школы могут предлагать больше платных услуг, в то время как в бедных районах такие услуги менее востребованы». Несколько директоров отметили, что они могут больше влиять на школьные процессы в районах с высоким социальным статусом родителей, в то время как в менее обеспеченных районах родители более пассивны.

На целеполагание директора и критерии эффективности его деятельности влияет и вопрос с интеграцией детей мигрантов, создающий

дополнительные вызовы в виде языкового барьера, культурной адаптации и т. п. Пример из интервью: «В районе, где расположена школа, преобладают мигранты, в школе более 50% детей из Средней Азии, не

говорящих по-русски». При целеполагании директору необходимо объективно учитывать обстоятельства, в которых функционирует школа.

Можно предложить следующие рекомендации для устранения несоответствия между целями и критериями их достижения. В первую очередь, директорам школ рекомендуется пересмотреть свои собственные формулировки целей и критерии их оценки. О том, как это сделать, подробно написано в издании «Регион: управление образованием по результатам: теория и практика» (Третьяков, 2001), рекомендации которого могут быть актуальными и для нынешних директоров школ.

После осознания и формулирования своей цели и критериев ее достижения действующему директору рекомендуется провести стратегическую сессию с участием всех заинтересованных сторон (педагогического коллектива, родителей и учащихся) для формулирования целей

школы и критериев их достижения с учетом всей специфики, в которой каждая школа функционирует. По итогам коллективного обсуждения цели директора могут быть скорректированы, уточнены. Результаты должны быть письменно зафиксированы, чтобы на них можно было опираться при оценке достижения и регулярно пересматривать их актуальность. Важность коллегиального принятия подобных решений и взаимодействия между разными участниками образовательного процесса не вызывает сомнений и представляется эффективной в нынешних реалиях (Yulianti et al., 2022).

Крайне важно организовать регулярные тренинги и семинары для директоров и учителей по разработке и использованию методик целеполагания, например SMART (Specific, Measurable, Achievable,

Relevant, Time-bound) (Березина и др., 2022; Гордашникова, 2022; Hyseni Duraku, Hoxha, 2021). Обучение должно включать примеры успешных целей и критериев, уже доказавших свою эффективность в других школах.

В рамках этого обучения важно внедрить систему регулярного мониторинга и оценки достижения критериев для конкретной школы, что позволит своевременно корректировать цели и критерии на основе текущих данных и изменений в образовательной среде. Эффективным будет создание рабочей группы, ежемесячно анализирующей данные о достижении целей и вносящей необходимые изменения. Такая группа должна состоять из представителей администрации школы, педагогов, родителей и учеников.

Современное школьное образование по всему миру сталкивается с новыми сложными задачами, которые становятся побудительными целями. Однако вопросы целеполагания для руководителей школ и надежных критериев

ПО МНЕНИЮ АВТОРА, ТРЕТЬЯ РЕДАКЦИЯ ФГОС ДЕЛАЕТ РОЛЬ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ В УПРАВЛЕНИИ И ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛЕЙ ЕЩЕ БОЛЕЕ ЗНАЧИМОЙ

оценки эффективности их работы несколько не утрачивают своей актуальности.

Предложенные нами рекомендации помогут создать более четкую и согласованную систему управления, где цели и критерии их достижения будут взаимосвязаны и направлены на реализацию стратегических задач школы. Это обеспечит более эффективное управление, повысит мотивацию персонала и улучшит образовательные результаты.

Ограничения исследования

Одно из основных ограничений, снижающих репрезентативность исследования, — размер и состав выборки. Были интервьюированы директора школ Москвы и Подмосковья; их коллеги из других регионов, а также из школ с различными социально-экономическими условиями не были включены в выборку. Слабой стороной исследования является его география, ограничивающая возможность применения результатов к другим регионам и типам школ, особенно с различными социально-экономическими и культурными контекстами. Увеличение выборки участников исследования, включая директоров школ из различных регионов и с различными социально-экономическими условиями, необходимо для повышения репрезентативности получаемых данных.

Применение полученных результатов в дальнейших исследованиях

Результаты могут быть использованы для разработки более комплексных теоретических моделей образовательного менеджмента, учитывающих эмоциональные и функциональные аспекты лидерства, а также для изучения того, как восприятие роли директора влияет на образовательные результаты и качество управления школами.

Затруднения директоров в формулировке целей и критериев могут стать основой для дальнейших исследований барьеров, которые

приходится преодолевать руководителям образовательных учреждений. Это позволит разработать инструменты и методики для преодоления этих барьеров.

Практическое применение результатов исследования

Результаты исследования могут быть использованы для создания программ повышения квалификации, направленных на улучшение навыков директоров школ в формулировке целей и критериев. Такие программы помогут директорам лучше понимать и структурировать свои задачи, что приведет к повышению эффективности управления. На основе полученных данных могут быть разработаны тренинги и семинары, ориентированные на развитие конкретных управленческих навыков и компетенций, необходимых для успешного выполнения роли директора школы.

Результаты работы могут быть использованы для информирования образовательной политики на уровне регионов и государства. Представленные данные могут помочь разработать более гибкие и адаптивные подходы к управлению образовательными учреждениями, учитывающие различные восприятия ролей и целей директоров.

Выводы

По мнению автора, третья редакция ФГОС делает роль директора школы в управлении и достижении целей еще более значимой. Цели, поставленные с учетом объективных обстоятельств, в которых находится школа, могут приводить к появлению новых подходов в управлении, что повлияет на эффективность и результативность всего образовательного процесса. Общественное обсуждение единого понимания роли директора может способствовать более скоординированным усилиям по улучшению качества образования. Полученные результаты подчеркивают необходимость разработки четких и измеримых целей и критериев

оценки эффективности деятельности директоров школ. Такие критерии позволяют объективно оценивать достижения и вносить корректировки в управленческие процессы, что в конечном итоге повысит качество образования. Важно учесть уникальные обстоятельства каждой образовательной организации.

Рекомендуются проведение стратегических сессий с участием всех заинтересованных сторон для формулирования целей школы и критериев их достижения, организация регулярных тренингов и семинаров по разработке методик целеполагания, а также внедрение системы регулярного мониторинга и оценки прогресса.

Данное исследование не только выявляет проблемы и затруднения, с которыми сталкиваются директора при формулировании целей и критериев, но и предлагает пути их решения, способствующие повышению эффективности управления образовательными учреждениями и улучшению качества образования.

По итогам проведенного исследования можно сформулировать следующие выводы.

1. Первоначальная гипотеза о том, что директора школ имеют сформулированную цель своей должности и четкие критерии ее оценки, не подтвердилась. Собственные формулировки целей часто являются обобщенными и не содержат конкретных измеримых критериев. Это затрудняет объективную оценку достижения поставленных целей.

2. Необходимо разработать четкие и измеримые цели для должности директора школы. Важность четких критериев позволит давать объективную оценку достижений и прогресса, что способствует повышению эффективности управленческих решений.

3. Директору школы рекомендуется сформулировать цель своей деятельности и критерии ее оценки индивидуально, а затем обсудить и зафиксировать их вместе с педагогическим коллективом, советом школы, родителями и учащимися. Совместное определение целей и условий позволяет всем участникам образовательного процесса работать в одном направлении.

Список источников

- Березина, Т. И., Москаленко, М. С., Федорова, Е. Н., Шарай, Н. А. (2022). Совершенствование внутренней системы оценки качества образования в современной школе. *Школа будущего*, 5, 8–23.
- Гордашникова, О. Ю. (2022). Траектории профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций. *Научно-педагогическое обозрение*, 5(45), 128–135. DOI: 10.23951/2307-6127-2022-5-128-135.
- Грэм, П. А. (2011). *Америка за школьной партией: как средние школы отвечают меняющимся потребностям нации*. Москва: ВШЭ.
- Ефремов, Р. В. (2016). Применение программно-целевого подхода для управления развитием школы. *Символ науки*, 2, 109–111.
- Лукша, П. О. (2021). Мы присутствуем при зарождении новой парадигмы: Павел Лукша об экосистемах в образовании. *Skillbox Media*. https://skillbox.ru/media/education/interview_pavel_luksha (дата обращения: 04.06.2024).
- Поташник, М. М., Моисеев, А. М. (1997). *Управление современной школой: в вопросах и ответах*. М.: Новая школа.
- Приказ Министерства просвещения РФ от 12 августа 2022 г. № 732 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413». (2022). *Гарант*. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405172211/> (дата обращения: 18.06.2024).
- Приказ от 19 апреля 2021 г. № 250н «Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)"». (2021). *КонтурНорматив*. <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=400848> (дата обращения: 13.05.2024).
- Савиных, Г. П., Волчек, М. Г., Халлиулина, Г. С. (2020). Моделирование ВСОКО как условие аутентичных стратегий управления качеством образования в школе. *Вестник педагогических инноваций*, 4, 5–14.
- Третьяков, П. И. (ред.). (2001). *Регион: управление образованием по результатам: теория и практика*. М.: Новая школа.
- Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС). (n. d.). *ФГОС*. <https://fgos.ru/> (дата обращения: 18.06.2024).
- Шамова, Т. И. (2009). *Управление образовательными системами: избранные труды*. М.: Перспектива.

References

- Adeshola, I., Adepoju, A. P. (2023). The opportunities and challenges of ChatGPT in education. *Interactive Learning Environments*, 31, 1–14. DOI: 10.1080/10494820.2023.2253858.
- Berkovich, I., Hassan, T. (2024). Principals' digital instructional leadership during the pandemic: Impact on teachers' intrinsic motivation and students' learning. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(4), 934–954. DOI: 10.1177/17411432221113411.
- Connolly, M., James, C. (2024). Developing and proposing rational and valid principles for effective school governance in England. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(2), 417–434. DOI:10.1177/17411432221077507.

Hoque, K. E., Raya, Z. T. (2023). Relationship between principals' leadership styles and teachers' behavior. *Behavioral Sciences*, 13(2), 111. DOI:10.3390/bs13020111.

Hyseni Duraku, Z., Hoxha, L. (2021). Impact of transformational and transactional attributes of school principal leadership on teachers' motivation for work. *Frontiers in Education*, 6, 659919. DOI:10.3389/educ.2021.659919.

James, C. R., Dunning, G., Connolly, M. (2006). *How very effective primary schools work*. London: SAGE Publications Ltd.

Martin, S., Horgan, D., O'Riordan, J., Maier, R. (2023). Refugee and migrant children's views of integration and belonging in school in Ireland – and the role of micro- and meso-level interactions. *International Journal of Inclusive Education*, 1–20. DOI:10.1080/13603116.2023.2222304.

Meyer, F., Bendikson, L., Le Fevre, D. M. (2023). Leading school improvement through goal-setting: Evidence from New Zealand schools.

Educational Management Administration & Leadership, 51(2), 365–383. DOI:10.1177/1741143220979711.

Skaalvik, C. (2020). School principal self-efficacy for instructional leadership: relations with engagement, emotional exhaustion and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 23(2), 479–498. DOI:10.1007/s11218-020-09544-4.

UNESCO Digital Library. (2023). *Global education monitoring report, 2023: technology in education: a tool on whose terms?* <https://doi.org/10.54676/UZQV8501> (access data 20.06.2024).

Yulianti, K., Denessen, E., Droop, M., Veerman, G. J. (2022). School efforts to promote parental involvement: the contributions of school leaders and teachers. *Educational Studies*, 48(1), 98–113. DOI: 10.1080/03055698.2020.1740978.

Yeh, C. Y., Tsai, C. C. (2022). Massive distance education: barriers and challenges in shifting to a complete online learning environment. *Frontiers in Psychology*, 13, 928717. DOI:10.3389/fpsyg.2022.928717.

The analysis of goal setting and performance criteria among school principals in the light of the third release of the Federal state educational standards in the Russian Federation

Tatiana V. GRIGORIEVA,

Ph.D. student, Moscow Pedagogical State University, Institute of Pedagogy and Psychology. 6 Maliy Sukharevsky Drv., 127051, Moscow, RF. E-mail: GTVhmboss@yandex.ru

ABSTRACT The importance of clear understanding of their goal by school principals is especially dramatic now when the third release of the Federal state educational standards was published. At the same time, there is a problem of working out formal criteria allowing to estimate the performance of such principals. This work aimed to identify which reference points school principals are focused on and how they approach them practically. One of the expected outcomes of this survey was to suggest the criteria of performance of school principals. Thirteen principles were interviewed in Moscow and Moscow Region for this purpose. The frequency analysis of their responses allowed them to identify the key words and phrases thus enabling to reveal the key tendencies and emphases in targeting and performance estimate. The interviewed principals did not manage to indicate the goals of their activity clearly which most likely leads to the difficulties in the efficient management. None of the respondents possessed the idea of objective and measurable key performance indicators of their work. Even quantitative values, such as the results of exams and tests, are not interpreted by principals as reliable estimates of their performance and the success of a school. The results obtained highlight the necessity to work out clear and measurable criteria to evaluate the performance of school principals. Such criteria may allow for unbiased estimates of achievements and introduce the corrections in management processes which will ultimately improve the quality of education. Some recommendations are suggested on how to teach school principals a clear goal setting taking into account the unique features of each school.

KEY WORDS school principals, goals of school management, Federal state educational standards, performance evaluation, key performance indicators, management of educational organization, goal setting in schools, difficulties in school management

THE CITATION REFERENCE Grigorieva T. V. The analysis of goal setting and performance criteria among school principals in the light of the third release of the Federal state educational standards in the Russian Federation. *Educational Policy*, (2024), 3(99), 83–94. DOI:10.22394/2078-838X-2024-3-83-94

Received: 09.2024

Accepted: 10.2024

Date of publication: 10.2024

This is an open access article distributed under the terms of the Attribution–NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY–NC–ND 4.0).