

УДК 371.11

DOI: 10.32343/2409-5052-2023-17-4-450-469

Научная статья

Механизмы принятия стратегических управленческих решений при разработке школьных программ развития

Н. В. Костенко

Центр оценки профессионального мастерства, квалификаций педагогов и мониторинга качества образования, г. Иркутск
kostenkonatali@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-6736-4238>

Аннотация

Введение. Государственная политика требует от директора эффективной работы в направлении развития школы для повышения качества её результатов. Научная проблема заключается в том, что, с одной стороны, от директора требуется выполнение функций, нацеленной на стратегическое развитие школы, а с другой – отмечается, что приоритетность этой функции у российских директоров является более низкой, нежели у их коллег из стран – лидеров исследования PISA. Управление стратегическим развитием школы неразрывно связано с её программой развития. Целью исследования является изучение и описание механизмов принятия стратегических управленческих решений при разработке школьных программ развития.

Материалы и методы. При проведении исследования для определения теоретической рамки относительно механизмов принятия стратегических управленческих решений использовались такие теоретические методы, как изучение научной литературы по теме, обобщение, сопоставительный анализ. Из эмпирических методов, применяемых для получения данных о конкретных механизмах принятия стратегических управленческих решений при разработке школьных программ развития, использовался метод полуструктурированного интервью.

Результаты исследования. Рассмотрены подходы к стратегическому управлению школой, выделены субъекты и основные этапы механизма принятия стратегических управленческих решений. Благодаря результатам интервью с директорами двенадцати школ Иркутской области были изучены и проанализированы особенности механизмов принятия стратегических управленческих решений при разработке школьных программ развития. Выделено три разных механизма принятия решений: административный, партисипативный с минимальным вовлечением педагогов и отсутствием других заинтересованных сторон, партисипативный с вовлечённостью педагогов и заинтересованных сторон. Выполнена авторская классификация вариантов участия педагогов в процессах подготовки и принятия стратегических управленческих решений в зависимости от степени участия.

Обсуждение и заключение. Полученные в ходе исследования данные показывают существенные отличия используемых механизмов принятия решений у разных управлен-

ческих команд, а также применение в некоторых школах административной модели управления. Результаты интервью свидетельствуют о сохранении ситуации, связанной с недооценкой руководителями значения этапа выявления и анализа проблем при принятии стратегических управленческих решений.

Данная информация может быть использована руководителями муниципального и регионального уровня для организации работы с управленческими командами школ, а также будет полезна непосредственно директорам школ нашей страны при выстраивании оптимальных механизмов принятия стратегических управленческих решений в процессе разработки школьных программ развития.

Ключевые слова: программа развития школы, стратегическое управление, управленческое решение, организационный механизм, механизм принятия управленческих решений

Для цитирования: Костенко Н. В. Механизмы принятия стратегических управленческих решений при разработке школьных программ развития // Педагогический ИМИДЖ. 2023. Т. 17. № 4. С. 450–469. DOI: <https://doi.org/10.32343/2409-5052-2023-17-4-450-469>

Mechanisms for Strategic Management Decisions-Making in the Development of School Development Programs

Original article

Natalya V. Kostenko

Center for Professional Skills and Teacher Qualifications
Assessment and Education Quality Monitoring, Irkutsk
kostenkonatali@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-6736-4238>

Abstract

Introduction. State policy requires the school principal to focus on developing the school to improve the quality of its results. The scientific problem is that, on the one hand, the principal is obliged to perform the function of strategic development of the school, and on the other hand, the priority of this function among Russian principals is lower than that of their colleagues from PISA research leader countries. School strategic development management is inseparably linked to its development program. The aim of the study is to investigate and describe the mechanisms for strategic management decision-making in the development of school programs.

Materials and methods. In conducting the study, such theoretical methods as studying scientific literature on the topic, generalization, and comparative analysis were used to determine the theoretical framework for the mechanisms of making strategic management decisions. Among the empirical methods for obtaining data on specific mechanisms for strategic management decision-making in the development of school programs, a method of conducting semi-structured interviews was applied.

Results of the study. Approaches to school strategic management were considered, and the subjects and main stages of the mechanism for strategic management decision-making were identified. Based on the results of interviews conducted with the principals of twelve schools in the Irkutsk region, the peculiarities of mechanisms for strategic management decision-making in the development of school programs were studied and analyzed. Three differ-

ent decision-making mechanisms were identified: administrative, participatory with minimal involvement of teachers and no other interested parties; and participatory with involvement of teachers and interested parties. An author's classification of options for teacher participation in processes of preparing and making strategic management decisions was carried out depending on the degree of their involvement.

Discussion and conclusion. The data obtained during the study show significant differences in the mechanisms used for decision-making by different management teams, with some schools still maintaining an administrative management model. The results of interviews indicate a situation where leaders underestimate the importance of identifying and analyzing problems when making strategic management decisions. The information can be used by municipal and regional officials to organize work with school management teams. They will also be useful directly to school directors in our country for building optimal mechanisms for making strategic management decisions in the development of school programs.

Keywords: the school development program, strategic management, managerial decision, organizational mechanism, mechanism for management decision-making

For citation: Kostenko N.V. Mechanisms for Strategic Management Decisions-Making in the Development of School Development Programs. *Pedagogicheskiy IMIDZH = Pedagogical IMAGE*. 2023; 17 (4): pp. 450-469 (In Rus.). DOI: <https://doi.org/10.32343/2409-5052-2023-17-4-450-469>

Введение

Развитие школы – необходимое условие достижения целевых показателей повышения качества образования национального проекта «Образование», являющегося стратегическим документом Российской Федерации. Сразу отметим, что развитие школы невозможно без грамотного управления, принятия необходимых, а самое главное – без проработанных стратегических решений.

Руководством деятельностью организации в соответствии с федеральным законодательством должен заниматься не кто иной, как её руководитель (ст. 26, Закон об образовании в РФ) [1]. Функция управления развитием школы в той или иной степени уже давно вошла в практику его работы, а нормативные документы это лишь зафиксировали [2]. Так, в 2021 году различные группы необходимых навыков и умений руководителя появились в профессиональном стандарте директора как отдельная трудовая функция [3], до этого фигурируя в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, утверждённом в 2010 году [4].

Но вместе с тем приоритетность данной функции является низкой. Например, директора школ г. Санкт-Петербурга стратегическое управление школой ставят лишь на шестое место по значимости задач директора [5].

В целом директора российских школ, по данным международного исследования TALIS, только 20 % своего времени отводят стратегическому управлению (в т. ч. «долгосрочному планированию, разработке планов развития школы»), это меньше, чем у стран, дающих высокое качество образования и являющихся лидерами исследования PISA (Финляндия, Эстония, Китай и Сингапур) [6].

В этом же исследовании TALIS установлено, что в 9 из 10 школ России созданы управленческие команды, включающие в себя директора, его заместителей, руководителей школьных методических объединений, членов управляющего совета, реже некоторых учителей, родителей и иногда учеников. Вовлечённость заинтересованных лиц в принятие решений практически близка к максимуму. 99,8 % опрошенных директоров утверждают, что «персонал учебных заведений имеет возможность активно участво-

вать в принятии школьных решений». Педагоги (87 %) это подтверждают. Обучающиеся и их законные представители также говорят о своём участии в процессах принятия решений, касающихся жизни школы (88 % и 90 % соответственно).

Мы можем наблюдать противоречие между обязанностью директора по выполнению функции стратегического развития школы (с привлечением членов управленческой команды и заинтересованных лиц) и низкой приоритетностью этой функции в сравнении со странами – лидерами исследования PISA.

Вызывает научный интерес сфера выполнения директорами школ на практике функции стратегического развития школы. Учитывая, что данные процессы в школе можно увидеть, наблюдая за разработкой программы развития, целью статьи обозначено изучение и описание механизмов принятия стратегических управленческих решений при разработке школьных программ развития.

Обзор литературы

Перед проведением эмпирической части исследования были детально изучены подходы к стратегическому управлению школой с позиций теории, необходимой для подготовки, принятия и реализации управленческих решений [7], для определения позиции менеджмента [8] и управления школой.

Исследованиями в сфере управления школой на протяжении многих лет занимались А. М. Моисеев [9], М. М. Поташник и В. С. Лазарев [10], С. Г. Молчанов [11], изучая и описывая стратегическое управление, в том числе с помощью программы развития школы. *«После обращения к данной теории нами выявлено, что понятие «стратегическое управленческое решение» применительно к отрасли образования особым образом не определяется, а процесс его принятия подчиняется общим принципам науки управления».*

Все решения в организации делят на оперативные, тактические и стратегические. Интересующие нас стратегические управленческие решения являются самыми продолжительными по срокам действия и степени влияния на развитие организации. А. М. Моисеев фиксирует, что в школе отсутствует жёсткое закрепление стратегических задач за высшим уровнем управления, то есть за директором, а тактических и оперативных – за другими уровнями организации, как, например, в коммерческих и производственных организациях [12].

В российской системе образования такую модель, как в менеджменте, называют партисипативной (демократической, децентрализованной), когда субъектом управления развитием школы является не только её администрация, но и другие заинтересованные стороны. Говоря об этом подходе, М. М. Поташник уделяет внимание «широкому участию» в управлении педагогического коллектива совместно с администрацией школы [10], а А. М. Моисеев указывает на включение в состав субъектов управления «практически всего школьного сообщества и даже его партнёров» [12]. Оба автора считают принципы партисипативной модели управления развитием организации залогом успешного управления. Данная модель не является единственной, другой подход к управлению называется административным и предполагает участие в принятии решений только представителей администрации школы. В менеджменте такая модель управления называется централизованной, или административной.

Принятие решений школьными управленцами России изучалось в части используемых стилей и профилей управленческих команд с 2015 по 2020 год сотрудниками Национального исследовательского университета (НИУ) «Высшая школа экономики» под руководством А. Г. Каспржака [13–15].

Ближе к нашей теме в исследовательском поле имеются зарубежные публикации, авторы которых фокусируются на изучении степени участия различных заинтересованных сторон в процессах принятия управленческих решений [16–18]. Данные ра-

боты были направлены на исследование конкретной «децентрализованной» модели принятия управленческих решений, внедряемой в зарубежных школах для улучшения предоставляемых образовательных услуг.

Мы не знаем, произошёл ли полный переход управления в российской школе от централизованной модели к партисипативной или нет и какой организационный механизм используется управленческими командами в настоящее время. Современные исследования в России на эту тему отсутствуют. А. М. Моисеев в своём пособии пишет, что тема управления школой в целом и процессов принятия управленческих решений в частности нуждается в изучении [12].

В связи с этим запланирован цикл исследований, посвящённых изучению моделей стратегического управления школой в части механизмов принятия стратегических и тактических управленческих решений школьными командами на примере разработки программы развития.

Определим понятие **«управленческое решение»** как «продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта» [8]. Под **механизмом принятия управленческого решения** будем понимать порядок действий субъектов системы, их взаимодействие между собой, направленное на выбор наилучшего решения для достижения конкретной цели [19]. Такой порядок М. М. Поташников, А. М. Моисеевым [9; 10] определён как организационный механизм управления.

Таким образом, для достижения цели нашего исследования мы будем подробно рассматривать эти составляющие управленческого механизма: непосредственно субъекты, вовлечённые в процессы принятия решений, и порядок их действий.

Учитывая, что мы планируем изучать механизмы принятия стратегических управленческих решений при разработке программы развития, обратимся к нормативным документам именно в этой части.

Федеральное законодательство чётко относит разработку и утверждение программы развития образовательной организации к её компетенции [1]. Но ни в одном нормативно-правовом документе нет определения понятия **«программа развития школы»**. В части порядка разработки программы в научно-методических пособиях по управлению школой [9; 10] предложены отдельные главы относительно рекомендуемых процессов и вовлечённых в них субъектов. Кроме пособий конкретные, но отличающиеся друг от друга рекомендации в виде алгоритма создания программы развития школы содержатся в методических рекомендациях для муниципальных общеобразовательных организаций, изданных региональными институтами развития образования в городе Новосибирске в 2013 году [20], в городе Белгороде в 2019 году [21] и в городе Кемерово в 2022 году [22]. Таким образом, в настоящее время в России нет единого рекомендованного алгоритма действий по подготовке данной программы. Но практика её разработки школьными управленческими командами и дальнейшей реализации составляет более 30 лет. Точно неизвестно, каким образом реализуется данное стратегическое управление [23] и как оно соотносится с рекомендуемыми в имеющихся документах параметрами относительно организационных механизмов управления.

В данной статье будет предпринята попытка ответить на следующий исследовательский вопрос: какой механизм принятия стратегических решений используют управленческие команды образовательных организаций в рамках разработки программы развития?

Материалы и методы

На первом этапе для обобщения результатов эмпирического исследования разработана теоретическая рамка изучаемого механизма. Для этого по итогам анализа научно-методических пособий [9; 10] и методических рекомендаций регионального уровня, подготовленных для руководителей образовательных организаций [20–22],

был составлен максимально полный **список субъектов**, которые могут участвовать в процессах разработки программы развития: директор, заместители директора, руководители школьных методических объединений, педагоги, члены коллегиального органа управления, родители, ученики, учредитель, приглашённые эксперты, представители общественности, партнёрские организации. А также выделены **этапы процесса принятия управленческого решения** (рис. 1).



Рисунок 1. Этапы процесса принятия управленческого решения
Figure 1. Steps of managerial decision-making process

На втором этапе среди директоров школ проведено качественное исследование с использованием метода полуструктурированного интервью, позволившего получить подробную информацию о механизме принятия стратегических управленческих решений из рассказов информантов о собственном опыте разработки программ развития школы. Для проведения интервью разработан сценарий, отражающий основные тематические направления беседы и включающий в себя краткие вопросы, не содержащие научных формулировок. Информанты в свободной форме отвечали на вопросы, которые задавались в одинаковом порядке, и рассказывали о своём опыте, об особенностях школы, о процессе разработки программы развития и его участниках.

Для проведения исследования была определена Иркутская область как типовой регион России, находящийся в зоне средних и медианных значений по данным мониторинга системы образования и рейтинга инновационного развития субъектов Российской Федерации, составленного Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» в 2021 году [24; 25].

В выборку для проведения интервью были включены директора только городских школ, которые были разделены на три группы:

- группа 1 (50 и более выпускников) – «**большие школы**»;
- группа 2 (от 25 до 49 выпускников) – «**средние школы**»;
- группа 3 (менее 25 выпускников) – «**маленькие школы**».

Такое деление обусловлено учётом усилий по управлению школой пропорционально количеству выпускников.

В каждой группе по рекомендациям ФГБУ «Федеральный центр тестирования» [26] выделены 4 кластера по результатам единого государственного экзамена (математика, русский язык) по диапазонам тестовых баллов:

- в 1-й квартиль попадают первые 25 % результатов (считаются **низкими**);
- в 4-й квартиль попадают лучшие 25 % результатов (считаются **высокими**),
- оставшаяся половина делится на 2-й и 3-й квартили с **удовлетворительными и хорошими** результатами соответственно.

Для проведения индивидуальных интервью в каждой группе и каждом квартиле было определено по одной школе, всего 12 школ.

Достоинство выборки заключается в том, что в исследовании приняли участие разные школы по количеству выпускников и качеству их подготовки.

Все интервью проведены с использованием видео-конференц-связи в дистанционном режиме. С согласия информантов беседы сначала записаны и сохранены в формате видео длительностью от 40 минут до двух часов, затем переведены в транскрипты с помощью искусственного интеллекта (Neurodub).

Интерпретация данных проводилась на основе тематического кодирования в соответствии с определённой нами теоретической рамкой. Это позволило сопоставить особенности реальных механизмов принятия стратегических управленческих решений при разработке школьных программ развития с типичными представлениями в науке.

Результаты исследования

В результате реализации предложенной выборки исследования в интервью приняли участие директора разных школ с точки зрения социального контекста. Это и селективные, и обычные школы, и школы с низкими образовательными результатами, функционирующие в сложных социальных условиях.

На первом этапе мы обратили внимание на изучаемый механизм в части алгоритма работы управленческих команд. Для этого информантам задавались вопросы. Расскажите подробно о том, как вы пришли к тем целям – задачам, которые обозначены в вашей программе развития? Как были приняты эти решения? Как разрабатывалась программа развития школы? Кто участвовал в разработке и обсуждениях? Что конкретно они делали?

В таблице 1 представлены варианты включения этапов в изучаемый механизм с подтверждающими цитатами директоров.

Таблица 1

Варианты включения этапов в механизм принятия управленческих решений

Table 1

Options for including steps in the managerial decision-making mechanism

№ п/п	Этапы процесса принятия управленческого решения	Наличие	Особенности	Цитаты директора
	Сбор информации	Да	Выполняют заместители директора	<p><i>«При самообследовании определённые проблемы выясняются, которые надо решать, которые превращаются в наши задачи, которые мы ставим» (средняя школа, 1-й квартиль).</i></p> <p><i>«Вы понимаете, все действия начинаются с диагностики. То есть в классных коллективах ведётся диагностика социальных паспортов класса, правонарушений, ну много всего» (маленькая школа, 1-й квартиль)</i></p>
		Нет	Не выделяется как отдельный процесс	<p><i>«Во-первых, мы проводили педагогический совет, когда мы завершали ту программу. Проговорили свои плюсы и минусы. Чего мы достигли, что мы ещё не сделали» (большая школа, 2-й квартиль)</i></p>

Проектировочная деятельность: выявление проблемы	Да	Реализуется: – на административных советах; – на заседаниях рабочих групп; – на проектировочной сессии	«У нас проблема – низкая успеваемость. А когда мы эту низкую успеваемость разложили на составляющие, то получилось, что там проблема и в общении, проблема в воспитании...» (средняя школа, 1-й квартал) «И вот со временем всё проанализировав, все необходимые нам диагностики, мы пришли к тому, что нам необходимо развивать» (маленькая школа, 1-й квартал)
	Нет	Директора говорят о старте разработки программы развития от уже сформулированной администрацией проблемы или идеи	«Первое, что я сделала, я собрала управляющий совет и сказала о проблеме школы» (средняя школа, 1-й квартал) «Мы обозначили проблемы и предложили (педагогам) разные пути развития, но вот один из них был выбран» (большая школа, 3-й квартал)
Проектировочная деятельность: поиск решения	Да	Рассматривается далее отдельно	-
Выбор наилучшего варианта решения	Да	Реализуется на уровне администрации	«Не одно совещание проводим и уже принимаем решение» (средняя школа, 3-й квартал) «Уже в последний момент, когда мне нужно было принимать какие-то окончательные решения, то мы сели втроём с замами и вот уже тогда выбрали из этого большого мешка, как я его называю, идей, то, что приемлемо, то, что выполнимо» (маленькая школа, 2-й квартал)
	Нет	Включается в проектировочную деятельность	«Творческие группы должны были представить результаты своей деятельности на педсовете. Ну, люди услышали, поняли, что это достаточно интересно и будет, наверное, эффективно. Ну, и вот пошло у нас в работу» (маленькая школа, 1-й квартал)

Экспертная оценка	Да	Участвуют: – учредитель, – региональный институт развития образования, – муниципальный центр развития образования	<i>«Без сопровождения ЦРО мы не будем, только под их чутким руководством»</i> (большая школа, 2-й квартал)
	Нет	Не привлекают экспертов	-
Согласование с руководством	Да	Полномочия учредителя	-
Оформление	Да	Выполняют заместители директора	<i>«Я-то могу это всё придумать, но всё это написать... это, конечно, всё на плечах завучей наших»</i> (средняя школа, 2-й квартал)
Утверждение	Да	Полномочия директора	-

Выявленные этапы принятия управленческих решений в целом соотносятся с выделенной теоретической рамкой (см. рис. 1). Этапы «согласование с руководством» и «утверждение» в интервью не обсуждались, они регулируются федеральным законодательством [1].

Особый интерес вызывает проектировочный этап, на котором управленческие команды по-разному выстраивают свою работу, анализируя проблемы и проектируя мероприятия программы развития. Поэтому далее мы будем подробно рассматривать именно эту часть механизма принятия стратегических управленческих решений, предлагая её описание с позиции привлекаемых к управлению субъектов. В результате анализа транскриптов интервью выделено три устойчивых подхода к разработке программы развития на проектировочном этапе: административный; партисипативный с минимальным вовлечением педагогов и отсутствием других заинтересованных сторон; партисипативный с вовлечённостью педагогов и заинтересованных сторон.

Механизм № 1 – административный подход.

Первый выделенный нами механизм отличается сугубо административным подходом управленческой команды в принятии стратегических решений. Администрация школы не выходит на уровень педагогического коллектива, на органы государственно-общественного управления, родителей, учеников и не использует потенциал руководителей школьных методических объединений.

Одна из таких школ является обычной среднестатистической школой с хорошими академическими результатами выпускников. Директор себя позиционирует как «сдерживающий элемент», опираясь на идеи активной административной команды. *«У меня вот замы, моя команда, они выходят с каким-то предложением, с таким активным, и потом мы его долго очень обсуждаем, смотрим кадры, условия там, ну вот эти все позиции со всех сторон»* (средняя школа, 3-й квартал). Но стоит отметить, что эта управленческая команда практикует выборочное привлечение педагогов для обсуждения стратегических решений. *«Мы базу какую-то прорабатываем, потом это выносим на совещание обязательно с теми учителями, которых это касается».*

Другие организации с административным подходом являются селективными, дающими высокие результаты ЕГЭ. Примечательно, что они привлекают для разработки своего стратегического документа внешних экспертов. В одной из этих организаций вся работа по проектированию программы выполняется только директором и его заместителем по научно-методической работе. Приведём цитату из ответа директора на вопрос: «Как разрабатывалась ваша программа развития школы?» *«У нас есть заместитель директора по научно-методической работе, ФИО, есть я – это люди, которые ставили стратегические задачи»* (большая школа, 4-й квартал).

Если соотнести изложенную выше информацию с тезисами А. М. Моисеева, то получается, что эти управленческие команды используют нежелательные варианты организации работы для развития, так как «нет участия широкого круга исполнителей» [9]. Вместе с тем они имеют не просто неплохие, а очень высокие академические результаты учеников. И если с селективными школами данную ситуацию можно было бы объяснить собственно отбором этих учеников, то обычная средняя школа никак не вписывается в эту рамку. Вероятнее всего, есть какие-то другие факторы, влияющие на качество подготовки учеников в этой школе.

Путём анализа профессионального опыта директоров школ, использующих административный подход в разработке программы развития, было выявлено, что все они пришли на должность директора не из школы. У них не было «стандартного пути» учителя, затем заместителя директора, как у остальных директоров школ нашей выборки. Вероятнее всего, существует определённая зависимость между особенностями школьных управленческих механизмов и профессиональным опытом директора.

Механизм № 2 – партисипативный подход с минимальным вовлечением педагогов и отсутствием других заинтересованных сторон.

Второй подход, который применяют школы на проектировочном этапе разработки программы развития, характеризуется минимальным привлечением к работе административной команды педагогических работников. Здесь все идеи и проблемы озвучиваются на уровне директора и его заместителей, для разработки проекта программы развития создаются специальные рабочие/творческие группы, а весь педагогический коллектив привлекается только для обсуждения готового проекта или же знакомится на педагогическом совете с итоговым вариантом документа.

Также данный вид механизма отличается отсутствием вовлечённости в разработку программы других заинтересованных лиц. То есть члены коллегиального органа управления, родители, ученики, приглашённые эксперты, представители общественности и партнёрских организаций в данном случае вообще не являются субъектами принятия решений. Если относительно неучастия внешних экспертов руководители говорили с некоторым сожалением, называя причиной ограничения в привлечении желаемых кандидатур (не получили положительный ответ от экспертов, эксперт больше не работает), то остальные «претенденты» в субъекты не упоминались ими вовсе.

«Мы не привлекали (экспертов), но мы обращались, но не получили ответа, что нам помогут. И мы для себя решили, что мы будем сами разрабатывать свою программу развития» (большая школа, 2-й квартал).

«Мы бы, конечно, наверное, хотели бы с ней общаться дальше, потому что человек удивительно интересный. Она много нам дала для того, чтобы мы начали свою деятельность по развитию школы. Но, к сожалению, она, ну вот насколько я знаю, она сейчас в системе образования не работает» (маленькая школа, 1-й квартал).

Роль учредителя на проектировочном этапе оценивается директорами как потенциальный консультант, к которому при необходимости они могут обратиться. То есть учредитель в разработке программы развития в данном этапе механизма не участвует.

Информантам задавался вопрос относительно других заинтересованных сторон: «Скажите, участвовали или нет, или вы не видели здесь такой потребности, ученики,

родители, другие представители?» Один из директоров твёрдо отвечает:

«Нет, мы разрабатывали сами: педагогический коллектив и администрация» (большая школа, 2-й квартал).

На наш вопрос, кто конкретно работал над решением проблемы и обозначил, в каком направлении надо двигаться, директора давали такие ответы:

«Мои заместители, которые курируют непосредственно каждый слой, у каждого своя зона ответственности... Инициатива всё равно от них шла» (маленькая школа, 1-й квартал).

«Сначала достаточно таким узким кругом обдумываем разные варианты, предлагаем таким мозговым штурмом, а потом выходим с предложениями на педагогический совет» (средняя школа, 2-й квартал).

«Сначала инициировала административная команда (проект программы развития), потом были созданы группы творческие педагогов. Замами были предложены направления деятельности, и педагогам было предложено выбрать то, что подходит именно им» (маленькая школа, 1-й квартал).

«У нас был педсовет. Предварительно администрация давали какие-то моменты на обсуждение школьным методобъединениям... И на педсовет каждое ШМО пришло со своими предложениями» (большая школа, 2-й квартал).

Директора не только не видят целесообразности включения в активную работу всех педагогов, но и невысоко оценивают профессиональный уровень педагогического актива, входящего в рабочие/творческие группы, не доверяя им проработку деталей программы: *«...замы уже более детально и методически грамотно обработали вот эти вот все проекты, и они у нас вошли в программу развития школы»* (маленькая школа, 1-й квартал).

Можно предположить, что причинами минимизации участия педагогов в разработке стратегического документа школы являются: низкий квалификационный уровень педагогических работников, высокий уровень недоверия к ним со стороны администрации. При этом, на наш взгляд, директор отчётливо понимает, что если не подключить педагога к разработке программы совсем, то у него не будет мотивации к её реализации: *«если учитель не настроен на реализацию каких-то задач и мероприятий, то ты хоть золотой план напиши, хоть как его отшлифуй, всё равно ничего ты не получишь»* (большая школа, 1-й квартал).

Данный механизм называется А. М. Моисеевым менее благоприятным в подготовке программы развития, так как административная команда активно не вовлекает в имеющуюся процедуру своих педагогов, не позволяя им присвоить запланированные цели и разделить ответственность за результаты учеников [9].

Обращаясь к контексту школ, использующих такой механизм принятия управленческих решений, отметим, что минимальная вовлечённость педагогов в проектирование программы развития имеется у школ 1-го и 2-го кварталей нашей выборки, это школы с низкими и удовлетворительными результатами выпускников.

Механизм № 3 – партисипативный подход с вовлечённостью педагогов и заинтересованных сторон.

В данном механизме директора на проектировочном этапе имеют наиболее широкий состав субъектов принятия стратегических управленческих решений, используя самый благоприятный подход в управлении [9].

Администрация чётко осознаёт значимость активной включённости педагогов в процессы управления. Директора об этом говорят так: *«делегуем им какие-то полномочия, они несут ответственность за результат своего труда, это очень важно, чтобы не заикливалось только на управленческой команде, заместителях»* (маленькая школа, 3-й квартал).

«Вот мотивацию создать невозможно для учителя. Можно создать только моти-

вационные условия, когда он не винтик, а когда он «пазл» и вставляется в общее дело. Когда он достиг этого понимания, что вот задуманное это проектное лично даст тебе самому, какое развитие даст» (маленькая школа, 4-й квартиль).

В рабочие группы по разработке программы кроме педагогов в обязательном порядке приглашаются ученики и родители. Как правило, взаимодействие происходит в формате проектных сессий.

«То есть понимаете, вот некий такой тандем, что ли: учитель – родитель – администрация – дети. Вот это в управлении, я считаю, важно» (маленькая школа, 2-й квартиль).

Необходимость привлечения внешних экспертов объясняется директорами отсутствием необходимых компетенций у управленческой команды.

«У нас получается, что мы сотрудников-то (внешних экспертов) как бы просим, привлекаем, чтобы нам научную составляющую обеспечить. Потому что мы в этом далеко не сильны. Мы говорим своё видение, как и что мы хотим, свои мероприятия, которые в плане реализации, а нам уже вот под это дело подводят теорию» (маленькая школа, 2-й квартиль).

Остальные субъекты привлекаются для обсуждения уже готового проекта программы. Это члены коллегиального органа управления, предприятий, расположенных на территории города. Не входит в этот перечень из предварительно выделенного нами списка субъектов только учредитель. Про его роль мы говорили ранее в предыдущем виде механизма, она не меняется и здесь.

Новыми субъектами, привлекаемыми к обсуждению проекта программы и не вошедшими в нашу теоретическую рамку, являются представители местной власти: думы и администрации города.

«Ну, вот у нас ещё в тот момент был человек, скажем так, вообще сторонний. Это был депутат» (маленькая школа, 2-й квартиль).

На наш вопрос, являлся ли депутат родителем ученика школы, мы получили следующий ответ: *«Нет, в роли депутата он был, то есть человека, проживающего в нашем городе»*.

Другой директор также отмечает включённость депутатов в обсуждение программы: *«Не могу сказать, что ими было изучено очень досконально, но тем не менее они были заинтересованы»* (маленькая школа, 3-й квартиль).

Можно сделать вывод об открытости школы для местного сообщества.

Мы выявили основной отличительный признак школы, использующей описанный подход при разработке программы, – это «маленькая школа» с количеством выпускников менее 25 человек. При этом такое поведение демонстрируют организации, расположенные в разных квартилях нашей выборки по качеству подготовки обучающихся. Директора этих школ не могут в полной мере рассчитывать на свой педагогический состав, во-первых, в связи с их небольшим количеством по штатному расписанию и кадровым дефицитом, во-вторых, из-за своеобразной нагрузки – в каждой параллели только по одному классу.

«В плане педагогического персонала, конечно, катастрофически не хватает, но весь учебный план мы выполняем за счёт небольшой перегрузки, в том числе совместителей» (маленькая школа, 2-й квартиль).

«Честно говоря, всё равно с педагогами, наверное, чуть сложнее, чем с учениками и с родителями... Очень же важно закрыть разные смысловые разрывы... И говорят (педагоги), вот это идёт, и это надо сделать, а я не понимаю, не успеваю понимать, для чего мне это надо» (маленькая школа, 4-й квартиль).

Данные школы расположены чисто географически по-разному, имеют разную ресурсную базу, но их объединяет ориентация управленческой деятельности на потребности той территории, на которой они находятся, на создание необходимой ин-

фраструктуры, на разработку востребованных образовательных программ (табл. 2). И в этом школе помогает её окружение, воспринимаемое директором школы как нечто особенное. Приведём цитату из высказывания одного из директоров о составе стратегической команды:

«Но наш микрорайончик, он расположен чуть в стороне от трассы федеральной, и мы как в одной семье проживаем здесь. И вот если говорить о команде, мы, наверное, этим гордимся очень сильно. То, что мы команда единомышленников, – это родители, дети и учителя. У нас нет проблем, которые мы не можем решить все вместе» (маленькая школа, 3-й квартал).

Таблица 2

Ориентиры школ в принятии стратегических управленческих решений

Table 2

School guiding features for strategic managerial decision-making

Тип школы	Контекст школы	Цитаты директора
Маленькая школа с удовлетворительными результатами ЕГЭ	<ul style="list-style-type: none"> - одна в микрорайоне; - рядом нет учреждений дополнительного образования детей; - много адаптированных программ; 	<p><i>У нас школа такой мини-центр что ли.</i></p> <p><i>Здесь у нас и дополнительное образование и спортивное направление.</i></p> <p><i>Мы какие мероприятия проводим и для уже взрослых детей, скажем так, бывших выпускников. Они приходят к нам на тренировки вечерами.</i></p> <p><i>Нужно нам внеурочную (деятельность) как-то перестроить, чтобы детей (с ОВЗ) ориентировать на что-то конкретное.</i></p>
Маленькая школа с хорошими результатами ЕГЭ	<ul style="list-style-type: none"> - рядом открылись две большие школы; - рядом несколько учреждений дополнительного образования детей. - нет своей лицензии на дополнительное образование; - отток населения. 	<p><i>Вот стоит задача, чтобы не только сохранить наш контингент, но и привлечь других ребят в свое образовательное учреждение. Мы говорим о том, что каждый успешен, каждый должен найти свою нишу в этой жизни.</i></p> <p><i>Есть музыкальная школа, художественная школа, спортшкола, а своего мы предложить ничего не могли, кроме внеурочной деятельности и занятий с классом.</i></p> <p><i>Мы решили, что это должно быть открытием для нашего микрорайона, для города.</i></p>
Маленькая школа с высокими результатами	<ul style="list-style-type: none"> - рядом школа; - в населенном пункте расположено крупное высокотехнологичное сельскохозяйственное предприятие. 	<p><i>Мы понимаем, что у нас устойчивый поселок в социальном отношении.</i></p> <p><i>... я думаю, что наша перспектива — вот здесь... чтобы наши дети приобретали компетенции, которые в любом современном производстве были бы востребованы.</i></p> <p><i>То есть мы являемся школой, которая поддерживает вот эту идею агробизнесобразования.</i></p>

Выводы

Список субъектов механизма принятия стратегических управленческих решений при разработке программы развития, выделенный нами в теоретической рамке, на практике включает в себя ещё одну заинтересованную сторону – представителей власти.

Порядок действий субъектов соотносится с теоретической рамкой, имея существенные отличия по составу субъектов у разных по контексту школ на этапах «проектировочная деятельность» и «экспертная оценка». При этом некоторые директора этапы «сбор информации», «анализ ситуации по выявлению проблемы» и «выбор наилучшего варианта решения» отдельно не выделяют. Это может свидетельствовать об отсутствии обоснованности принятых решений.

В управлении развитием организации выявлены и партисипативный, и административный подходы. Одной из причин принятия стратегических решений в школе строго на уровне руководства является наличие у директора нетипичного пути к должности, исключаяющего «ступени»: учитель, заместитель директора. Причинами минимального вовлечения педагогов в процессы разработки программы, предположительно, являются их низкий квалификационный уровень, высокий уровень недоверия к ним со стороны администрации. Отсутствие в названных механизмах других заинтересованных сторон в рамках данного исследования объяснить не представляется возможным. Школы, имеющие механизм с максимальным количеством заинтересованных сторон, отличаются развитыми взаимоотношениями с окружающим социумом и ориентацией на развитие не только самой школы, но и той территории, на которой она расположена.

В изученных механизмах принятия решений имеются все варианты участия заинтересованных сторон, выделенные А. М. Моисеевым [9], от нежелательного до наиболее благоприятного. В ходе анализа материалов интервью выполнена авторская классификация вариантов участия педагогов в процессах подготовки и принятия стратегических управленческих решений в зависимости от степени их участия (рис. 2).

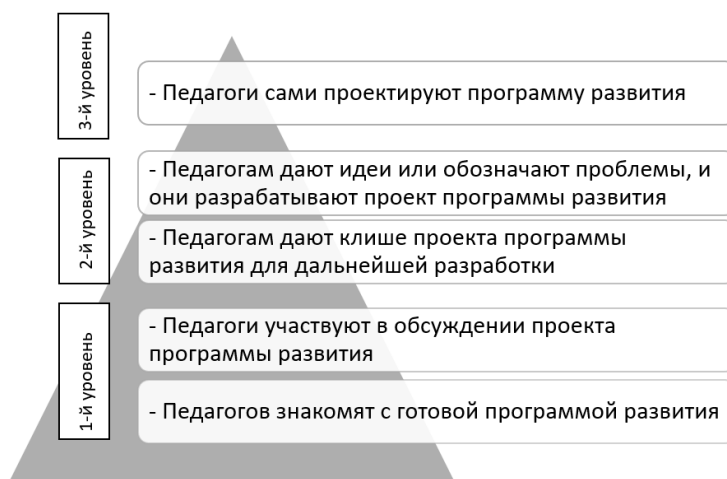


Рисунок 2. Варианты участия педагогов в процессах подготовки и принятия стратегических управленческих решений

Figure 2. Options for the participation of educators in the process of preparation and decision-making

Обсуждение и заключение

В статье представлены результаты первичного исследования моделей стратегического управления школой в части механизмов принятия управленческих решений, отражающие новое знание о том, как устроены механизмы принятия стратегических решений школьными управленческими командами при разработке программы развития. Определено, что переход от единоличного распорядительства к выстраиванию определённой организационной структуры управления и координации действий входящих в неё субъектов, о котором говорил М. М. Поташник в конце XX века [10], произошёл не у всех школ. Руководители до сих пор используют административную модель управления, несмотря на то что в науке более успешным считается партисипативный подход [9; 10].

А. М. Моисеев ключевую роль в разработке программы развития отводит управляющему совету [9]. На практике его роль сводится в лучшем случае к обсуждению проекта программы, в худшем – о нём не упоминается совсем. Вместе с тем в разработке программ появляется новый субъект в виде представителя власти, участие которого директор считает важным для развития школы.

А. М. Моисеев, изучая стратегические документы школ, сделал вывод о неуспешности практики использования метода анализа проблем [12]. Проведённые нами интервью показывают сохранение этой ситуации.

Мы не можем определить потенциал, результаты и в целом качество выявленных механизмов, но учитывая их существенные отличия, можем заключить, что системы стратегического управления этих школ также существенно отличаются [12]. Выявлены следующие факторы, влияющие на выбор и реализацию конкретного механизма при разработке программы развития у исследуемых школ.

Личностные факторы: профессиональный опыт руководителя, отличающийся наличием управленческих должностей вне школы, низкий квалификационный уровень педагогических работников, высокий уровень недоверия к ним со стороны администрации.

Организационные факторы: особенности оргструктуры и размер «маленькой школы» с количеством выпускников менее 25 человек.

Ситуационные факторы: воздействие на управляемую систему школы факторов территории, на которой они находятся.

Механизмы принятия стратегических управленческих решений, направленных на развитие не только школы, но и целого микрорайона, как наиболее благоприятные могут быть рекомендованы для дальнейшего изучения и реализации в школах с разным контекстом. Предложенная в статье информация может быть использована управленцами муниципального и регионального уровней как исследуемого региона, так и других регионов для определения затруднений в выработке стратегических решений школьными управленческими командами и их сопровождения.

Данные, представленные в статье, будут использованы при формулировании гипотез для следующего исследования количественного характера, направленного на выявление зависимостей между выбираемыми управленческими механизмами и влияющими на них факторами.

В перспективе предполагается продолжить анализ и интерпретацию полученных из интервью качественных данных о механизмах принятия стратегических управленческих решений школами в логике стратегического управления. Для этого планируется провести дополнительное исследование о принятии тактических решений школы в рамках проведения процедуры самообследования и попытаться ответить на вопрос: являются ли процессы самообследования основой для выработки тактических управленческих решений, направленных на достижение стратегических целей школы?

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

Список источников

1. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174 (дата обращения 28.07.2023).
2. Федорчук Ю. М., Кузнецов А. Н., Гордашникова О. Ю. Требования к директору школы: опыт разработки профессионального стандарта руководителя: монография. М. : Изд-во ИУО РАО, 2021. 224 с.
3. Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» [Электронный ресурс] : Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н. URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2093> (дата обращения 28.07.2023).
4. Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» [Электронный ресурс] : Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105703/ef15250c056ecc80258766b37e9745082dadd404/ (дата обращения 28.07.2023).
5. Гришина И. В., Волков В. Н. Анализ особенностей управленческой деятельности руководителя школы в современных условиях // Научно-теоретический журнал. Вып. 2(39). 2019. С. 22–30.
6. Отчет по результатам международного исследования учительского корпуса по вопросам преподавания и обучения TALIS-2018 (TEACHING AND LEARNING INTERNATIONAL SURVEY) [Электронный ресурс]. URL: <https://fioco.ru/talis> (дата обращения 27.07.2023).
7. Москвитин Г. И., Козырев В. А., Астахова Н. И. Теория и практика принятия управленческих решений / под ред. Москвитина Г. И. М. : КНОРУС, 2021. 340 с.
8. Демин Г. А. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие. Пермский государственный национальный исследовательский университет. Пермь, 2020. 2,54 Мб; 92 с. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf>. (дата обращения 28.07.2023).
9. Моисеев А. М. Программа развития: как разработать главный стратегический документ школы : практико-ориентированное научно-методическое пособие в вопросах и ответах для руководителей общеобразовательных организаций. М. : Перспектива, 2016. 340 с.
10. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений / под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. М. : Новая школа, 1995. 462 с.
11. Молчанов С. Г. Программа развития: теория и практика: монография. – Челябинск : Библиотека А. Миллера, 2019. 141 с.
12. Моисеев А. М. Как выявлять, осмысливать и описывать опыт стратегического управления школой: науч.-метод. пособие для руководителей общеобразовательных организаций / под ред. О. М. Моисеевой. М. : АСОУ, 2016. 364 с.
13. Каспржак А. Г., Филинов Н. Б., Байбурин Р. Ф., Исаева Н. В., Бысик Н. В. Директора школ как агенты реформы российской системы образования // Вопросы образования. 2015. № 3. С. 122–143.
14. Каспржак А. Г., Кобцева А. А., Цатрян М. Директора школ в мегаполисах. Как они управляют образовательным процессом? // Образовательная политика. 2020. №2 (82). С. 70–85.
15. Каспржак А. Г., Бысик Н. В. Как директора российских школ принимают решения // Вопросы образования. 2014. № 4. С. 96–118.
16. Olorunsola E. O., Abiodun-Oyebaji O. A. J. Teachers participation in decision mak-

ing process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria [Electronic resource] // International Journal of Education Administration and Policy Studies . 2011. Vol. 3(6), pp. 78–84. URL: <http://www.academicjournals.org/JEAPS> (accessed: 27.07.2023).

17. Kipkoech L. Ch., Chesire S. The levels of teachers' involvement in managerial decision making in schools in Kenya // Problems of education in the 21st century. 2011. Vol. 34, (1), pp. 79–87. DOI: <http://dx.doi.org/10.33225/pec/11.34.79>

18. Androniceanu A., Ristea B. Decision Making Process in the Decentralized Educational System // Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2014. Vol. 149. Pp. 37–42. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.175>

19. Евсева С. А. Анализ подходов к определению сущности механизма управления // Проблемы современной экономики. 2014. № 2(50). С. 164–167.

20. Методические рекомендации по разработке (корректировке) программы развития образовательной организации [Электронный ресурс] // Приложение к письму начальника департамента образования г. Новосибирск от 09.07. 2021 г. № 14/14/08612 URL: http://do.nios.ru/sites/do.nios.ru/files/.Inew_files/pismo_do_ot_09.07.2021_no_14.14.08612_metodicheskie_rekomnedacii_po_razrobotke_programm_razvitiya_2.pdf?ysclid=ll1zm4hyoz578088391 (дата обращения 08.08.2023).

21. Методические рекомендации по разработке программы развития образовательной организации [Электронный ресурс] / ОГАОУ ДПО «Белгородский институт развития образования»; под ред. Е.Н. Мясищевой. Белгород, 2019. 31 с. URL: <https://beliro.ru/assets/resourcefile/2697/metodicheskie-rekomendacii-po-razrobotke-programmy-razvitija-obrazovatelnoj-organizacii.pdf?ysclid=ll1zunlte8852644789> (дата обращения 08.08.2023).

22. Методические рекомендации по разработке программы развития образовательной организации [Электронный ресурс] / Управление образования администрации города Кемерово. 2022. 33 с. URL: https://kem-edu.ucoz.ru/Document2/2021-2022/metodicheskie_rekomendacii_k_programme_razvitija_o.pdf (дата обращения 28.07.2023).

23. Моисеев А. М. Управление школой в рамках стратегического подхода: особенности понимания сущности // Педагогика: история, перспективы. 2019. Т. 2, № 4. С. 37–69.

24. Горбовский Р. В., Мерцалова Т. А. Мониторинг системы образования: контингент и кадры начального, основного и среднего общего образования. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования // Факты образования. 2018. № 2 (17). 35 с.

25. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 7 [Электронный ресурс] / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, С. В. Бредихин и др.; под ред. Л. М. Гохберг; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : НИУ ВШЭ, 2021. 274 с. URL: <https://www.hse.ru/primarydata/rir2021?ysclid=lp164ej4a6259611801> (дата обращения: 22.07.2023).

26. Аналитический отчет по результатам участников государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего общего образования [Электронный ресурс]. Федеральный центр тестирования. URL: <http://rustest.ru/documents/download/16f09117-117a-4089-8286-09e0b2e5bd13/> (дата обращения 08.08.2023).

References

1. Federal Law dated December 29, 2012 No. 273-FZ “On Education in the Russian Federation”. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174 (accessed 28 July 2023)

2. Fedorchuk Yu.M., Kuznetsov A.N., Gordashnikova O.Yu. *Trebovaniya k direktoru shkoly: opyt razrabotki professionalnogo standarta rukovoditelya: monografiya*. [Requirements for the school principal: experience in developing a professional standard for a leader:

monograph.]. Moscow, IUO RAO Publ., 2021. 224 p.

3. *Order of the Ministry of Labor of Russia dated April 19, 2021 No. 250n, On Approval of the Professional Standard "Leader of the Educational Organization (Management of a Preschool Educational Organization and a General Education Organization)"*. Available at: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2093> (accessed 28 July 2023)

4. *Order of the Ministry of Health and Social Development of the Russian Federation dated August 26, 2010 No. 761n. On Approval of the Unified Qualification Reference Book of Positions of Managers, Specialists and Employees, Section "Qualification Characteristics of Education Workers"*. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105703/ef15250c056ecc80258766b37e9745082dadd404/ (accessed 28 July 2023)

5. Grishina I.V., Volkov V.N. Analiz osobennostey upravlencheskoy deyatelnosti rukovoditelya shkoly v sovremennykh usloviyakh [Analysis of the features of managerial activity of the school principal in modern conditions]. *Nauchno-teoreticheskiy zhurnal* [Scientific-theoretical journal], 2019, no.2 (39). (In Russian).

6. *Report on the results of the international study of the teaching staff on teaching and learning issues TALIS-2018 (TEACHING AND LEARNING INTERNATIONAL SURVEY)*. Available at: <https://fioco.ru/talis> (accessed 27 July 2023)

7. Moskvitin G.I., Kozyrev V.A., Astakhov N.I. *Teoriya i praktika prinyatiya upravlencheskikh resheniy*. [Theory and practice of making management decisions], (ed. by G.I. Moskvitin) Moscow, KNORUS Publ., 2019. 340 p. (In Russian)

8. Demin G.A. *Upravlenchiskiye resheniya: uchebnoe posobie. Permskiy gosudarstvennyy nacionalny issledovatel'skiy universitet*. [Management decisions: textbook. Perm State National Research University]. Perm, 2020. 92 p. Available at: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf>. (accessed 28 July 2023)

9. Moiseev A.M. *Programma razvitiya: kak razrabotat' glavnyi strategicheskii dokument shkoly: Praktiko-orientirovannoe nauchno-metodicheskoe posobie v voprosakh i otvetakh dlya rukovoditelei obshcheobrazovatel'nykh organizatsii* [Development program: how to develop the main strategic document of the school: Practical-oriented scientific-methodical manual in questions and answers for leaders of general education organizations]. Moscow, Perspektiva Publ., 2016. 340 p. (In Russian)

10. Potashnik M.M., Lazarev V.S. *Upravlenie razvitiem shkoly: Posobie dlya rukovoditeley obrazovatelnykh uchrezhdeniy* [School development management: A guide for educational institution leaders]. Moscow, Novaya Shkola Publ., 1995. 464 p. (In Russian)

11. Molchanov S.G. *Programma razvitiya: teoriya i praktika: monografiya*. [Development program: theory and practice: monograph.]. Chelyabinsk, Biblioteka A. Millera Publ., 2019. 141 p. (In Russian)

12. Moiseev A.M., Moiseeva O.M. *Kak vyyavlyat, osmyslivat i opisivat opyt strategicheskogo upravleniya shkoloy: nauch.-metod. posobie dlya rukovoditeley obshcheobrazovatelnykh organizatsii* [How to identify, comprehend, and describe the experience of strategic management of a school: scientific-methodical manual for leaders of general education organizations]. Moscow, ASOU Publ., 2016. 364 p.

13. Kasprzhak A.G., Filinov N.B., Bayburin R.F., Isaeva N.V., Byzik N.V. Direktora shkol kak agenty reformy rossiiskoy sistemy obrazovaniya. [School principals as agents of reform of the Russian education system]. *Voprosy obrazovaniya* [Issues of Education]. 2015, no. 3, pp. 122-143. (In Russian)

14. Kasprzhak A.G., Kobtseva A.A., Tsatryan M. Direktora shkol v megapolisakh. Kak oni upravlyayut obrazovatelnyim protsessom? [School principals in megalopolises. How do they manage the educational process?]. *Obrazovatel'naya politika* [Educational Policy]. 2020, no.2 (82). (In Russian)

15. Kasprzhak A.G., Byzik N.V. Kak direktora rossiiskikh shkol primimayut resheniya.

[How Russian school principals make decisions]. *Voprosy obrazovaniya* [Issues of Education]. 2014, no.4, pp. 96-118. (In Russian)

16. Olorunsola E.O., Abiodun-Oyebaji O.A. J. Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Education Administration and Policy Studies*. 2011, V. 3(6), pp. 78–84. Available at: <http://www.academicjournals.org/IEAPS> (accessed 27 July 2023) (In English)

17. Kipkoech L.Ch., Chesire S. The levels of teachers' involvement in managerial decision making in schools in Kenya. *Problems of education in the 21st century*. 2011, V. 34, (1), pp. 79–87. (In English). DOI: <http://dx.doi.org/10.33225/pec/11.34.79>

18. Androniceanu A., Ristea B. Decision Making Process in the Decentralized Educational System. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014, V. 149, pp. 37–42. (In English). DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.175>.

19. Evseeva S.A. Analiz podkhodov k opredeleniyu sushchnosti mekhanizma upravleniya [Analysis of approaches to defining the essence of the management mechanism]. *Problemy sivremennoy ekonomiki* [Problems of modern economy]. 2014, no.2(50), pp. 164-167. (In Russian)

20. Methodological recommendations for the development (adjustment) of the development program of an educational organization. *Letter from the head of the Department of Education of Novosibirsk No. 14/14/08612 dated July 09, 2021*. Available at: http://do.nios.ru/sites/do.nios.ru/files/1_new_files/pismo_do_ot_09.07.2021_no_14.14.08612_metodicheskie_rekomnedacii_po_razrabotke_programm_razvitiya_2.pdf?ysclid=ll1zm4hy-oz578088391 (accessed 8 August 2023)

21. *Methodological recommendations for the development of an educational organization development program*. OGAOU DPO Belgorod Institute for Education Development; (ed. by E.N. Myasishcheva). Belgorod, 2019. 31 p. Available at: <https://beliro.ru/assets/resourcefile/2697/metodicheskie-rekomendacii-po-razrabotke-programmy-razvitiya-obrazovatelnoj-organizacii.pdf?ysclid=ll1zunlte8852644789> (accessed 8 August 2023)

22. *Methodical recommendations for the development of an educational organization development program*. Department of Education of the Kemerovo City Administration. 2022. Available at: https://kem-edu.ucoz.ru/Document2/2021-2022/metodicheskie_rekomendacii_k_programme_razvitiya_o.pdf (accessed 28 July 2023).

23. Moiseev A.M. Upravlenie shkoly v ramkakh strategicheskogo podkhoda: osobennosti ponimaniya sushchnosti. [School management within the strategic approach: features of understanding the essence]. *Pedagogika: istoriya, perspektivy*. [Pedagogy: history, perspectives]. 2019, V. 2, no. 4, pp. 37-69. (In Russian)

24. Gorbovsky R.V., Mertsalova T.A. Monitoring sistemy obrazovaniya: kontingent i kadry nachalnogo, osnovnogo i srednego obshchego obrazovaniya. Natsionalniy issledovatel'skiy universitet «Vysshaya shkola ekonomiki», Institut obrazovaniya [Monitoring of the education system: school body and staff of primary, basic and secondary general education. National Research University Higher School of Economics, Institute of Education]. *Fakty obrazovaniya* [Education Facts]. 2018, no.2 (17). 35 p. (In Russian)

25. Abashkin V. L., Abdrakhmanova G. I., Bredikhin S. V. et al; ed. by L. M. Gokhberg. Rejting innovatsionnogo razvitiya subyektov Rossiiskoy Federatsii. Vypusk 7 [Rating of innovative development of subjects of the Russian Federation. Issue 7]. *Natsionalniy issledovatel'skiy universitet «Vysshaya shkola ekonomiki»* [National research University "Higher School of Economics"]. Moscow, NIU VShE Publ., 2021. 274 p. Available at: <https://www.hse.ru/primarydata/rir2021?ysclid=lp164ej4a6259611801> (accessed 22 July 2023)

26. Analytical report on the results of participants in the state final certification for educational programs of secondary general education. *Federal Testing Center*. Available at: <http://rustest.ru/documents/download/16f09117-117a-4089-8286-09e0b2e5bd13/> (accessed 8 August 2023).

Наталья Владимировна Костенко

Natalya V. Kostenko

заместитель директора

Deputy Director

SCIENCE INDEX 3333-3911

SCIENCE INDEX 3333-3911

Центр оценки профессионального мастерства, квалификаций педагогов и мониторинга качества образования

Center for Professional Skills and Teacher Qualifications Assessment and Education Quality Monitoring

664023, Россия, г. Иркутск, ул. Лыткина, 75а

75a Lytkina St, Irkutsk, Russia, 664023

тел.: +7 (3952) 500287

Tel: +7 (3952) 500287

Статья поступила в редакцию 06.09.2023, одобрена после рецензирования 23.10.2023, принята к публикации 25.10.2023.