

Обзорная статья

УДК 371.12:338.24

DOI: 10.54884/2414-1186-2026-9-2-034

КАК УПРАВЛЯТЬ ШКОЛОЙ С ПОМОЩЬЮ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ: ПЯТЬ РАБОЧИХ СТРАТЕГИЙ ДЛЯ ДИРЕКТОРА

Кисленко К. С.

МАОУ «Лицей имени академика Игоря Алексеевича Бакулова»,

г.о. Покров, Владимирская обл., Российская Федерация

e-mail: kislenkoks@rambler.ru

Поступила в редакцию 20.05.2026

После доработки 10.06.2026

Принята к публикации 10.06.2026

Аннотация

Цель статьи. Представить и обосновать пять управленческих стратегий, адаптированных автором для эффективного руководства современной школой в условиях возрастающих требований к директору как стратегу, финансисту и организатору командной работы.

Процедура и методы. В основу работы положены анализ собственной управленческой практики автора в крупном образовательном комплексе, обобщение результатов актуальных отечественных исследований в области управления образованием, а также описание пошаговых алгоритмов внедрения каждой стратегии с примерами из реальной школьной практики. Использованы методы теоретического анализа литературы, системного обобщения управленческого опыта, а также описательный метод при представлении конкретных инструментов.

Теоретическая и практическая значимость. Теоретическая значимость статьи заключается в систематизации современных управленческих подходов применительно к сфере общего образования и в уточнении границ применимости бизнес-инструментов в школьном контексте. Практическая значимость состоит в том, что предложенные инструменты – система «Цели – ключевые результаты», модель извлечения дохода из школьных активов, гибкое управление командами, ключевые показатели эффективности и клиентоцентричность – могут быть непосредственно использованы директорами школ, их заместителями и руководителями образовательных комплексов для оптимизации управленческих процессов.

Ключевые слова: управление школой, управленческие стратегии, цели – ключевые результаты, школьные активы, гибкое управление, ключевые показатели эффективности, ориентация на учёт запросов родителей и учащихся.

Для цитирования: Кисленко К. С. Как управлять школой с помощью современных подходов: пять рабочих стратегий для директора // Современное дополнительное профессиональное педагогическое образование. 2026. Т. 9. № 2 (34). URL: www.merpe.elpub.ru. <https://doi.org/10.54884/2414-1186-2026-9-2-034>.

Original research article

HOW TO MANAGE A SCHOOL WITH MODERN APPROACHES: FIVE WORKING STRATEGIES FOR A PRINCIPAL

K. Kislenko

MAOU "Lyceum named after Academician Igor Alekseevich Bakulov",
Pokrov, Vladimir Region, Russian Federation
e-mail: kislenkoks@rambler.ru

Received by the editorial office 20.05.2026

Revised by the author 10.06.2026

Accepted for publication 10.06.2026

Abstract

Aim. To present and substantiate five management strategies adapted by the author for effective management of a modern school in the face of increasing demands on the principal as a strategist, financier, and teamwork organizer.

Methodology and results. The article is based on an analysis of the author's own management practice in a large educational complex, a summary of the results of relevant domestic research in the field of education management, and a description of step-by-step algorithms for implementing each strategy with examples from real-life school practice. The methods used include a theoretical analysis of the literature, a systematic review of management experience, and a descriptive method for presenting specific tools.

Research implications. The theoretical significance of the article lies in its systematization of modern management approaches as applied to general education and in clarifying the applicability of business tools in the school context. The practical significance lies in the fact that the proposed tools – the "Goals-Key Results" system, the school asset revenue model, flexible team management, key performance indicators, and a customer-centric approach – can be directly used by school principals, their deputies, and heads of educational complexes to optimize management processes.

Keywords: school management, management strategies, goals-key results, school assets, flexible management, key performance indicators, focus on addressing parent and student needs.

For citation: Kislenko K. C. (2026). How to Manage a School with Modern Approaches: Five Working Strategies for a Principal. In: Modern Additional Professional Pedagogical Education, vol. 9, 2 (34). URL: www.meppe.elpub.ru. <https://doi.org/10.54884/2414-1186-2026-9-2-034>.

Введение

Уважаемый коллега! Я рад, что вы продолжаете совершенствовать свои управленческие навыки. Ключевая компетенция современного директора школы, по моему глубокому убеждению, это непрерывное профессиональное развитие и повышение собственной управленческой квалификации [7]. Современный директор школы это, в том числе, грамотный финансист, стратег и

мастер управления ресурсами. Вам предстоит научиться решать экономические задачи, выстраивать стратегию, руководить большой командой и конкурировать с другими школами, с негосударственными структурами за внимание родителей. По набору обязанностей современный директор близок к генеральному директору, возглавляющему компанию уровня среднего бизнеса [8]. И здесь на помощь приходят проверенные

управленческие стратегии, которые – при правильной адаптации – помогают школе успешно развиваться.

Управление крупной школой требует использования современных управленческих стратегий. Ниже мы разберём пять конкретных практических примеров, которые уже адаптированы и успешно работают в нашей школе (а также могут быть эффективны в управлении любым крупным образовательным комплексом), и дадим практические инструменты для их внедрения [10].

Стратегия 1. «Цели – ключевые результаты»: как перестать тонуть в текучке и начать развиваться

Главная наша директорская беда – ежедневная «текучка», которая засасывает целиком. Долгосрочные планы развития откладываются на потом, школа топчется на месте. В моей работе эту проблему успешно решает стратегия «Цели – ключевые результаты» (сокращённо ЦКР) [1; 2; 9].

В чём суть. ЦКР требует чётко разделять два типа целей:

- Текущие (операционные) – то, что обеспечивает стабильную работу: запуск учебного года, проведение аттестации, подготовка к государственной итоговой аттестации, непрерывное развитие педагогического коллектива.

- Стратегические (развивающие) – то, что меняет школу к лучшему: внедрение новых программ, создание современной среды, рост качества образования.

Практические шаги по внедрению ЦКР (из опыта работы автора):

- Начните с квартального цикла: поставьте 2–3 стратегические цели, продвижение к достижению которых вы обязательно начнёте уже в ближайшие три месяца.

- Формулируйте цели вместе с завучами и лидерами-учителями (не спускайте «сверху»).

- Каждые две недели проводите короткую встречу (15–20 минут) для оценки прогресса по ключевым результатам.

- Ведите общую таблицу, где каждый ключевой результат оценивается в процентах выполнения.

Стратегия 2. Школьные активы как источник дохода: как заработать на том, что уже есть

Школа привычно воспринимается как бюджетное учреждение – центр затрат. Но, с точки зрения современных управленческих моделей, у школы есть ценные активы: помещения, оборудование, и главное, уникальные навыки учителей. Их можно использовать для получения дополнительного дохода. Дополнительные средства идут на повышение зарплат педагогам и обновление материально-технической базы [4].

Как это работает на практике. Исследовав своё социальное окружение, я пришёл к выводу о том, что в посёлке существует большой запрос на несколько видов платных услуг. Эти услуги не вызывали трудностей в организации. Ключевым для меня на этом этапе было соблюдение всех требований законодательства в области предоставления школой платных услуг. Важно при таком подходе сохранить все гарантированные государством бесплатные кружки и секции, избегать «задвоения» и соблюсти все формальности, связанные с оформлением договорных отношений между школой и родителями.

Практические инструменты для этого управленческого подхода:

- Составьте карту активов. Перечислите все помещения, которые можно использовать после 15:00 и в каникулы, выходные и праздничные дни; запишите, какое оборудование (спортзалы, компьютеры, лаборатории) простаивает; выделите уникальные компетенции педагогов, которые могут быть востребованы платно.

- Изучите спрос. Проведите опрос родителей и детей через электронный дневник. Спросите: какие кружки, курсы, секции они готовы оплачивать и по какой цене [5].

- Разработайте финансовую модель. Рассчитайте себестоимость одного академического часа (зарплата педагога + коммунальные расходы + амортизация оборудования + накладные). Определите точку безубыточности: сколько учеников нужно набрать, чтобы программа окупалась.

Стратегия 3. Гибкое управление: как заменить жёсткую иерархию самоуправляемыми командами (опыт работы автора)

Когда школа превращается в комплекс из десятка зданий, старая вертикаль власти тормозит решения. В современном управлении давно используют гибкие методы. Главная идея: создать небольшие самоуправляемые команды («круги»), которые сами принимают решения на своём уровне [7].

Как это выглядит в нашей школе. Вместо того чтобы каждый вопрос тянуть к директору, педагоги объединяются во временные проектные группы. Задачи визуализируются на доске (столбцы: «Запланировано», «В работе», «На проверке», «Сделано»). Доску целесообразно выполнить в двух форматах: совместное цифровое пространство общего доступа в сети интернет и аналоговая «настоящая» магнитная белая доска/стена в учительской. Регулярно проводятся «ретроспективы» – анализ, что получилось, что нет и как улучшить процесс. Моя роль как директора меняется: начальник становится наставником и консультантом команд.

Преимущества для крупных комплексов:

- Быстрая реакция на локальные проблемы (не нужно ждать согласования с центром).
- Учителя чувствуют ответственность и включаются в управление.
- Снижается нагрузка на директора и его заместителей.
- Растёт управленческий резерв из педагогов [4].

Практические советы по внедрению:

- Создавайте временные проектные группы/команды под каждую новую разработку (программа, мероприятие, цифровой сервис). Назначайте в группе «держателя процесса» на ротационной основе.
- Вместо жёстких предметных кафедр организуйте междисциплинарные методические объединения (например, объедините учителей естественнонаучного цикла с учителями технологии для создания проектов).

- Используйте бесплатную электронную доску и/или её реальный вариант в учительской для визуализации задач.

- Проводите еженедельные оперативные пятиминутки по схеме: что сделано за неделю, что планируем, какие препятствия.

Стратегия 4. Показатели эффективности (КПЭ): как измерить здоровье школы

Вы уже знаете о системе «Цели – ключевые результаты» (ЦКР). Но её стоит дополнить набором ключевых показателей эффективности (КПЭ) – они работают как приборная панель автомобиля. Без цифр вы не поймёте, куда движется школа.

Проблема, выявленная в исследованиях. Исследование Т. В. Григорьевой (2024) показало: многие руководители не могут чётко назвать измеримые критерии своей эффективности. Даже результаты ЕГЭ не воспринимаются ими как надёжная оценка [3]. Какие КПЭ введены в моей школе:

- **Академические:** доля (от общего числа учащихся старших классов) победителей и призёров Всероссийской олимпиады школьников, перечневых олимпиад Министерства Просвещения, результаты поступления выпускников в престижные колледжи и вузы, результаты проектно-исследовательской деятельности учащихся, динамика показателей независимой оценки качества знаний обучающихся разного уровня, динамика результатов федеральных измерений качества знаний обучающихся и их предметных и метапредметных компетенций.

- **Кадровые:** коэффициент удержания педагогов (сколько учителей осталось работать после первого и второго года), доля педагогов, прошедших повышение квалификации, доля учителей, охваченных внутрикорпоративной системой непрерывного повышения квалификации, динамика результатов независимой оценки уровня профессиональной подготовки учителей, доля (от общего количества) учителей, имеющих первую и высшую квалификационные категории, звание педагог-наставник, и динамика этих показателей.

- **Клиентские:** индекс удовлетворённости родителей, медианное время ответа на обращение родителей.

- **Экономические:** процент заполнения платных кружков, удовлетворённость родителей платными услугами, объём внебюджетных доходов в расчёте на одного работника школы.

Практические шаги:

- Выберите 3–5 главных показателей для школы в целом. Например: доля учеников 9-х классов, сдавших ОГЭ на «4» и «5»; индекс удовлетворённости родителей; доля педагогов, прошедших курсы за год.

- Ни в коем случае не спускайте КПЭ на уровень заместителей – это вызовет ненужную конкуренцию – задача заместителей помогать учителям достигать показатели, создавать условия для непрерывного развития школьного коллектива и быть проводниками смыслов, мотивирующими помощниками руководителя и учителей.

- Пересматривайте показатели ежеквартально: если ситуация изменилась (новый приказ, бюджетные изменения), корректируйте цели. Некоторые показатели могут быть годовыми по продолжительности достижения и получаемым эффектам.

- Сделайте результаты прозрачными: обсуждайте их на педсоветах и вывешивайте в учительской (без персональных данных).

Стратегия 5. Работа на основе запросов родителей и учеников (клиентоцентричность) + бренд школы

В бизнесе успех компании напрямую зависит от того, насколько хорошо она слышит своего клиента. Для школы «клиенты» – это ученики и их родители [6]. Клиентоцентричность – не потакание любым капризам, а выстраивание долгосрочных партнёрских отношений, основанных на обратной связи и уважении, выражающееся в том числе в помощи родителям и детям артикулировать и осмыслить эти запросы, а также совместно создать воспитательную и образовательную среду в диалоге с ними.

Практические инструменты:

- Проводите опросы и фокус-группы не реже двух раз в год. Используйте короткие анонимные анкеты в электронном дневнике. Спрашивайте не только «довольны ли вы?», но и «что конкретно нужно улучшить?».

- Создайте систему обратной связи. Критически важно держать этот вопрос в собственных руках. Я настоятельно рекомендую никому не делегировать этот участок работы. Вы, как руководитель, должны быть всегда и оперативно в курсе любого вопроса, который возникает у участников образовательного процесса. Кроме того, в максимально сжатый срок вы должны быть компетентны дать ответ, решить возникшую проблему, создать условия для предотвращения рискованных ситуаций. Подчеркну, это критически важная управленческая функция – работа с обратной связью – выпускать из рук/делегировать которую всё равно что совершить управленческое самоубийство. Вникайте в любой вопрос и держите на жёстком контроле его решение. По мере работы над тем или иным обращением держите связь с обратившимся. В ином случае ситуация начнёт выходить из-под вашего контроля и управлять ей будет крайне затруднительно. Другими словами, ваша ответственность за вверенную вам школу выражается в вашей включённости в работу с информацией и обратной связью – чем плотнее вы сами работаете на этом поле – тем яснее и понятнее внешнему контуру, кто в доме хозяин.

- Сделайте сайт школы удобным. Проверьте, есть ли обязательные разделы по закону, адаптирован ли сайт для мобильных телефонов, легко ли найти контакты. На первой странице на самом видном и удобном месте поместите окно «связаться с директором школы». Ежедневно самостоятельно и лично работайте с обращениями, поступающими через этот канал [5].

- Транслируйте уникальное образовательное предложение. Что отличает вашу школу от соседней? Инженерный профиль? Сильная театральная студия? Свой технопарк? Рассказывайте об этом в социальных сетях (канал в MAX), в районных газетах, на днях открытых дверей.

Заключение

Управлять современной школой эффективно – значит соединять педагогическое мастерство и управленческую компетентность. Пять описанных стратегий дают вам конкретные, апробированные на личном опыте, работающие инструменты:

- Цели – ключевые результаты (ЦКР) – чтобы перейти от хаотичной текучки к планомерному развитию.
- Бизнес-моделирование активов – чтобы найти скрытые ресурсы для дополнительного финансирования и существенно улучшить имидж вверенной вам школы среди населения.
- Гибкое управление (команды) – чтобы результативно и эффективно развивать вверенный вам коллектив и через эту работу – школьное сообщество детей, родителей, учителей и социальных партнёров.
- Ключевые показатели эффективности (КПЭ) – чтобы объективно оценивать состояние и динамику развития вашей школы.

• Клиентоцентричность и бренд – чтобы выстроить доверительные отношения с родителями и повысить привлекательность школы.

Отдельного внимания заслуживает вопрос управленческой культуры. Никакие, даже самые совершенные, инструменты не заработают, если директор не готов сам меняться, учиться и признавать собственные ошибки. Профессиональная рефлексия, честный разговор с командой, готовность делегировать полномочия и одновременно нести персональную ответственность за ключевые процессы – вот тот фундамент, без которого любая стратегия останется красивой презентацией на бумаге. Наш коллектив внимательно наблюдает за нами, и именно наш стиль работы задаёт норму для всей школы [7–10].

Начните с малого: выберите одну стратегию и внедрите её в течение ближайшего квартала. Привлекайте команду, не бойтесь пробовать и корректировать. Уверен, у вас всё получится. В добрый путь!

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бадин, А. Кейс: как участники управленческого резерва освоили OKR для трансформации образовательных организаций [Электронный ресурс] / А. Бадин. – URL: <https://productlab.ru/tpost/case-mashuk> (дата обращения: 08.06.2026).
2. Управление школой с помощью OKR [Электронный ресурс] // Директор школы. – 2024. – № 8. – С. 6-14. – URL: https://koriphey.ru/press_center/publikacii_korifeev/upravlenie-shkoloi-s-pomoshchiu-okr-1 (дата обращения: 08.06.2026). EDN: HVQRLS
3. Григорьева, Т. В. Анализ восприятия целей должности и критериев их достижения руководителями школ в контексте ФГОС / Т. В. Григорьева // Образовательная политика. – 2024. – № 2 (94). – С. 44-53. – URL: <https://scinetwork.ru/disk/file/35549> (дата обращения: 08.06.2026). DOI: 10.22394/2078-838X-2024-3-83-94 EDN: EHUDON
4. Горелко, Е. П. Практики директоров школ Москвы по выявлению и развитию управленческих компетенций у педагогов [Электронный ресурс]: выпускная квалификационная работа / Е. П. Горелко; Нац. исслед. ун-т “Высшая школа экономики”. – Москва, 2025. – 112 с. – URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/989314422> (дата обращения: 08.06.2026).
5. ИИ-репетитор, оплата кружков и 3 млн учителей. Подведены итоги работы Московской электронной школы за год [Электронный ресурс] // Tadviser. – 2026. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Московская_электронная_школа_\(МЭШ\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Московская_электронная_школа_(МЭШ)) (дата обращения: 08.06.2026).
6. Круглый стол “Московские директора школ будущего придерживаются принципов ученикоцентричности” [Электронный ресурс] // Агентство городских новостей “Москва”. – 2025. – URL: <https://www.mskagency.ru> (дата обращения: 08.06.2026).
7. Ушаков, К. М. Как сделать школу лучше, или Социальный капитал как приоритет / К. М. Ушаков. – Москва: Сентябрь, 2017. – 160 с.

8. Каспржак А. Г., Бысик Н. В. Как директора российских школ принимают решения? // Практики развития: индивидуальные, корпоративные, институциональные свободы и ограничения: материалы XXI научно-практической конференции. 2015. С. 106-125. EDN: UQGQYC
9. Дорр, Дж. Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR / Дж. Дорр; пер. с англ. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 320 с.
10. Универсальные компетентности и новая грамотность: от лозунгов к реальности / под ред. М. С. Добряковой, И. Д. Фрумина; при участии К. А. Баранникова, Н. Зиила, Дж. Мосс, И. М. Реморенко, Я. Хаутамяки; Нац. исслед. ун-т “Высшая школа экономики”. – Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. – 472 с.

REFERENCES

1. Badin A. *Keis: kak uchastniki upravlencheskogo rezerva osvoili OKR dlya transformatsii obrazovatel'nykh organizatsii* [Case: how members of the management reserve mastered OKR for the transformation of educational organizations]. Available at: <https://productlab.ru/tpost/case-mashuk> (accessed: 08.06.2026). (In Russ.)
2. Upravlenie shkoloi s pomoshch'yu OKR [School management with OKR]. *Direktor shkoly* [School Principal], 2024, no. 8, pp. 6–14. Available at: https://koriphey.ru/press_center/publikacii_korifeev/upravlenie-shkoloi-s-pomoshch-iu-okr-1 (accessed: 08.06.2026). EDN: HVQRLS. (In Russ.)
3. Grigor'eva T. V. Analiz vospriyatiya tselei dolzhnosti i kriteriev ikh dostizheniya rukovoditelyami shkol v kontekste FGOS [Analysis of the perception of job goals and criteria for their achievement by school principals in the context of the Federal State Educational Standard]. *Obrazovatel'naya politika* [Educational Policy], 2024, no. 2 (94), pp. 44–53. DOI: 10.22394/2078-838X-2024-3-83-94. EDN: EHUDOH. Available at: <https://scinetwork.ru/disk/file/35549> (accessed: 08.06.2026). (In Russ.)
4. Gorelko E. P. *Praktiki direktorov shkol Moskvy po vyyavleniyu i razvitiyu upravlencheskikh kompetentsii u pedagogov: vypusknaya kvalifikatsionnaya rabota* [Practices of Moscow school principals in identifying and developing managerial competencies among teachers: final qualifying work]. Moscow, National Research University Higher School of Economics, 2025. 112 p. Available at: <https://www.hse.ru/edu/vkr/989314422> (accessed: 08.06.2026). (In Russ.)
5. II-repetitor, oplata kruzhkov i 3 mln uchitelei. Podvedeny itogi raboty Moskovskoi elektronnoi shkoly za god [AI tutor, payment for clubs and 3 million teachers. Results of the Moscow Electronic School for the year summed up]. *Tadviser*, 2026. Available at: [https://www.tadviser.ru/index.php/Statya:Moskovskaya_elektronnaya_shkola_\(MESh\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Statya:Moskovskaya_elektronnaya_shkola_(MESh)) (accessed: 08.06.2026). (In Russ.)
6. Kruglyi stol “Moskovskie direktora shkol budushchego priderzhivayutsya printsipov uchenikotsentrichnosti” [Round table “Moscow principals of the schools of the future adhere to the principles of student-centeredness”]. *Agentstvo gorodskikh novostei “Moskva”* [Moscow City News Agency], 2025. Available at: <https://www.mskagency.ru> (accessed: 08.06.2026). (In Russ.)
7. Ushakov K. M. *Kak sdelat' shkolu luchshe, ili Sotsial'nyi kapital kak prioritet* [How to make a school better, or Social capital as a priority]. Moscow, Sentyabr' Publ., 2017. 160 p. (In Russ.)
8. Kasprzhak A. G., Bysik N. V. Kak direktora rossiiskikh shkol primimayut resheniya? [How do principals of Russian schools make decisions?]. *Praktiki razvitiya: individual'nye, korporativnye, institutsional'nye svobody i ogranicheniya: materialy XXI nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Development practices: individual, corporate, institutional freedoms and restrictions: proceedings of the XXI scientific and practical conference]. 2015, pp. 106–125. EDN: UQGQYC. (In Russ.)
9. Doerr J. *Izmeryaite samoe vazhnoe. Kak Google, Intel i drugie kompanii dobivayutsya rosta s pomoshch'yu OKR* [Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2019. 320 p. (In Russ.)
10. Dobryakova M. S., Frumin I. D. (eds.). *Universal'nye kompetentnosti i novaya gramotnost': ot lozungov k real'nosti* [Universal competencies and new literacy: from slogans to reality]. Moscow, HSE Publishing House, 2020. 472 p. (In Russ.)

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Кисленко Кирилл Сергеевич (г. о. Покров, Владимирская обл.) – директор МАОУ «Лицей имени академика Игоря Алексеевича Бакулова»;
e-mail: kislenkoks@rambler.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Kirill S. Kislenko (Pokrov, Vladimir region) – Principal of MAOU “Lyceum named after Academician Igor Alekseevich Bakulov”;
e-mail: kislenkoks@rambler.ru