

**ОБЩАЯ ПЕДАГОГИКА,  
ИСТОРИЯ ПЕДАГОГИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ**

Научная статья

УДК 371.113

DOI: 10.20323/1813-145X\_2024\_1\_136\_8

EDN: ZIOWFD

**Исследование профессиональных компетенций руководителя образовательной организации:  
инструменты и результаты**

**Ангелина Викторовна Золоторева<sup>1</sup>, Наталья Владимировна Шляхтина<sup>2✉</sup>**

<sup>1</sup>Доктор педагогических наук, член-корреспондент РАО, профессор кафедры педагогических технологий, Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского. Ярославль, ул. Республиканская, д.108

<sup>2</sup>Руководитель центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников, Институт развития образования. 150014, г. Ярославль, ул. Богдановича, д. 16

<sup>1</sup>ang\_gold@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7096-1005>

<sup>2</sup>shlyakhtinanv@gmail.com✉, <https://orcid.org/0000-0002-7655-2288>

**Аннотация.** В статье показаны инструменты и результаты исследования профессиональных компетенций руководителя образовательной организации, проведенного научным коллективом ЯГПУ им. К. Д. Ушинского в рамках изучения проблемы совершенствования региональных систем научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров в условиях интеграции в единое образовательное пространство Российской Федерации. Сделан обзор нормативно-правовой базы Российской Федерации, регламентирующей деятельность руководителя образовательной организации, включающей Федеральный закон «Об образовании в РФ» №273-ФЗ; Национальный проект «Образование»; Представлена концепция создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, а также анализ компетентностного подхода как нового направления в научно-педагогической методологии. Приведены понятия «компетенция» и «компетентность», описаны требования профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» к реализации трудовых функций руководителя.

Авторами актуализирована проблема исследования профессиональных компетенций руководителя в аспекте тенденций развития российской системы образования; обозначена проблема разработки комплекса инструментов оценивания профессиональных управленческих компетенций и незначительности опыта разработки и реализации процедур оценки данных компетенций в науке и практике.

В статье описан диагностический инструментарий в виде теста, составленного в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» и включающего в себя 4 кейса: управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации; администрирование деятельности общеобразовательной организации; управление развитием общеобразовательной организации; управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами; приведена структура кейсов, описаны подходы к их составлению и применению в процессе диагностики. Выборку исследования составили 292 руководителя образовательных организаций новых регионов РФ (ЛНР и ДНР). Описаны результаты, полученные в процессе тестирования по каждому из кейсов инструментария; сделаны выводы по использованию полученных данных в программах профессионального развития руководителей образовательных организаций.

**Ключевые слова:** компетентностный подход; компетенция; компетентность; образовательная организация; руководитель образовательной организации; профессиональные управленческие компетенции; инструменты диагностики профессиональных компетенций; программа профессионального развития руководителя образовательной организации

*Для цитирования:* Золоторева А. В., Шляхтина Н. В. Исследование профессиональных компетенций руководителя образовательной организации: инструменты и результаты // Ярославский педагогический вестник. 2024. № 1 (136). С. 8–20. [http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X\\_2024\\_1\\_136\\_8](http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X_2024_1_136_8). <https://elibrary.ru/ZIOWFD>

## GENERAL PEDAGOGY, HISTORY OF PEDAGOGY AND EDUCATION

Original article

### Study of professional competencies of the head of an educational organization: tools and results

Angelina V. Zolotareva<sup>1</sup>, Natalia V. Shlyakhtina<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doctor of pedagogical sciences, corresponding member of RAO, professor at department of pedagogical technologies, Yaroslavl state pedagogical university named after K. D. Ushinsky. Yaroslavl, Respublikanskaya st., 108

<sup>2</sup>Head of center for continuous improvement of teachers' professional skills, Institute for education development. 150014, Yaroslavl, Bogdanovich st., 16

<sup>1</sup>[ang\\_gold@mail.ru](mailto:ang_gold@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-7096-1005>

<sup>2</sup>[shlyakhtinanv@gmail.com](mailto:shlyakhtinanv@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-7655-2288>

**Abstract.** The article shows the tools and results of a study of the professional competencies of the head of an educational organization, conducted by the scientific team of YSPU named after K. D. Ushinsky, within the framework of studying the problem of improving regional systems of scientific and methodological support for the professional development of teaching staff and management personnel in the context of integration into a single educational space of the Russian Federation. The review of the regulatory framework of the Russian Federation is made, regulating the activities of the head of an educational organization, including the Federal Law «On Education in the Russian Federation» № 273-FZ; National Project «Education»; the concept of creating a unified federal system of scientific and methodological support for teaching staff and management personnel, as well as the analysis of the competency-based approach as a new direction in scientific and pedagogical methodology. The concepts of «competence» and «competency» are given, and the requirements of the professional standard «Head of an educational organization» for implementing labor functions of a manager are described.

The authors have updated the problem of studying the professional competencies of a leader in terms of development trends in the Russian education system; the problem of developing a set of tools for assessing professional management competencies and insignificance of experience in developing and implementing procedures for assessing these competencies in science and practice are outlined.

The article describes diagnostic tools in the form of a test compiled in accordance with the requirements of the professional standard «Head of an educational organization» and including 4 cases: Management of educational activities of a general education organization; Administration of the activities of a general education organization; Management of the development of a general education organization; Managing the interaction of a general education organization with participants in relations in the field of education and social partners; the structure of cases is given, approaches to their compilation and application in the diagnostic process are described. The study sample included 292 heads of educational organizations in new regions of the Russian Federation (LPR and DPR). The results obtained during testing for each of the toolkit cases are described; conclusions were drawn on the use of the obtained data in professional development programs for heads of educational organizations.

**Key words:** competency-based approach; competence; competency; educational organization; head of an educational organization; professional management competencies; tools for diagnosing professional competencies; professional development program for the head of an educational organization

**For citation:** Zolotareva A. V., Shlyakhtina N. V. Study of professional competencies of the head of an educational organization: tools and results. *Yaroslavl pedagogical bulletin*. 2024; (1): 8-20. (In Russ.). [http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X\\_2024\\_1\\_136\\_8](http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X_2024_1_136_8). <https://elibrary.ru/ZIOWFD>

### Введение

В Российской Федерации профессиональное образование и развитие педагогических кадров находится в центре пристального внимания госу-

дарственной образовательной политики и многих стратегических федеральных программ. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» регулирует процесс профессионального развития педагогиче-

ских работников и управленческих кадров [Федеральный закон ... № 273-ФЗ, 2012]. Национальный проект «Образование» устанавливает приоритеты профессионального развития и обучения педагогических работников на протяжении всей профессиональной деятельности для реализации задач государственной образовательной политики [Паспорт национального проекта «Образование»..., 2018]. основополагающим аспектом перестройки системы педагогического образования в Российской Федерации является переход к построению единой федеральной системы научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров. На федеральном уровне принят ряд документов, регламентирующих этот процесс: Основные принципы Национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста; Концепция создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров [Концепция создания единой ..., № Р-174, 2020].

В материалах государственной образовательной политики один из наиболее актуальных – вопрос формирования у педагогических работников и управленческих кадров набора характеристик, необходимых для достижения современного качества образования, представляющих собой нечто большее, чем простую совокупность знаний, умений и навыков [Образование для сложного общества..., 2018]. Ответ на этот вопрос актуализировал понятия «компетентность», «компетенция» и «компетентностный подход» в целом, как новое направление в научно-педагогической методологии.

Компетентностный подход апеллирует к современной парадигме междисциплинарного образования, он акцентирует внимание на результате образования, причем в качестве результата рассматривается не сумма усвоенной информации, а способность человека действовать в различных проблемных ситуациях [Байденко, 2004; Зимняя, 2004; Иванов, 2007; Ковалева, 2007; Татур, 2014; Хуторской, 2019; Шадриков, 2016]. Современные исследования показывают, что мир больше не делится на специалистов узкого и широкого профиля, все больше ценятся специалисты-универсалы, способные применять все свое мастерство к растущему в геометрической прогрессии набору ситуаций и случаев [Фадель, 2018].

Термины «компетентность» и «компетенция», несмотря на их многолетнее использование в современной образовательной парадигме, все еще не имеют однозначного толкования. Анализ понятийного аппарата компетентностного подхода позволил установить, что под *компетенцией* принято понимать совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, готовности и способности к профессиональной деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов, процессов, задач, необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним. *Компетентность* представляет собой интериоризованную (присвоенную в личностный опыт) совокупность, систему, некий «знаний» багаж человека, уровень владения соответствующей компетенцией, включающей личностное отношение человека к ней и к предмету деятельности. Таким образом, принципиальное отличие компетенции и компетентности состоит в том, что компетенция представляет собой институциональное понятие, определяющее статус какого-либо лица, компетентность же, в свою очередь, является понятием функциональным, характеризующим поведенческие проявления специалиста в процессе реализации его профессиональных функций [Формирование компетенций педагога..., 2016].

Профессиональные компетенции кадров в Российской Федерации определяются нормативными документами, регламентирующими требования к уровню подготовки кадров, реализации трудовых функций, результатов профессиональной деятельности. Эти требования прописываются в квалификационных справочниках, профессиональных стандартах, федеральных государственных образовательных стандартах и других документах. На смену квалификационным характеристикам приходит профессиональный стандарт (ПС). Миссия профессиональных стандартов состоит в обеспечении единых, признаваемых требований к профессиональной деятельности, позволяющих поддерживать ее качество, а также разрабатывать программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов в данной области.

С марта 2022 г. вступил в действие Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации» [Приказ Министерства труда..., 2021]. Данный профессиональный стандарт описывает профессиональную деятельность по управлению дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией, реализующих основные общеобразовательные программы (образовательные програм-

мы дошкольного образования, образовательные программы начального общего образования, образовательные программы основного общего образования, образовательные программы среднего общего образования), дополнительные общеобразовательные программы (образовательные программы дошкольного образования, дополнительные общеразвивающие программы, дополнительные общеобразовательные программы, дополнительные предпрофессиональные программы), программы профессионального обучения (осуществляемые образовательной организацией, реализующей образовательные программы общего образования). В нем представлена цель вида профессиональной деятельности – обеспечение деятельности и развития образовательной организации (дошкольной образовательной организации и общеобразовательной организации). В ПС представлена функциональная карта вида профессиональной деятельности, описаны обобщенные трудовые функции (управление дошкольной образовательной организацией и управление общеобразовательной организацией) и трудовые функции, описывающие содержание обобщенных трудовых функций (управление образовательной деятельностью образовательной организации; администрирование деятельности образовательной организации; управление развитием образовательной организации; управление взаимодействием образовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами).

### Постановка проблемы

Сегодня не вызывает сомнения тот факт, что от профессионализма руководителя зависит эффективность и качество деятельности образовательной организации. Особенно это актуально в условиях изменений, которые происходят в нашем обществе, современных запросов на формирование руководителя нового типа с глобальным мышлением, развитого в интеллектуальном, культурном, психологическом и социальном аспектах. Наиболее востребованными становятся руководители, которые не только хорошо владеют своей специальностью, но и способны быстро адаптироваться и осваивать новые знания и навыки, владеют современными профессиональными компетенциями [Гришина, 2002]. Руководитель образовательной организации должен активно и независимо мыслить, творчески решать различные управленческие задачи, искать варианты решений в новых ситуациях. В этом случае

он сможет организовать функционирование доверенного ему или им созданного объекта управления на высоком уровне, отвечающем современным требованиям [Лебедев, 2009].

В таких условиях оценка профессиональных компетенций подготовки кадров для системы образования [Хуторской, 2021], в том числе и руководителей образовательных организаций, приобретает особое значение [Банько, 2004]. Выявление уровня сформированности профессиональных компетентностей руководителей позволяет определить возможности, проблемы и риски развития образовательных организаций, которые зависят от деятельности руководителя. Разработка комплекса инструментов оценивания профессиональных управленческих компетенций становится необходимым условием построения системы научно-методического сопровождения подготовки и профессионального развития управленческих кадров. Профессиональные компетенции, которые заявлены в профессиональном стандарте, должны стать частью личности состоявшегося и успешного руководителя в процессе получения им среднего или высшего профессионального образования, дополнительного профессионального образования, развития в процессе внутрифирменного обучения, подготовки к процедурам аттестации, самообразования [Концепция и вариативные модели..., 2023].

Однако анализ отечественного опыта по проблеме оценки и развития профессиональных компетенций руководителей образовательной организации в соответствии с ПС «Руководитель образовательной организации», показывает, что данный вопрос недостаточно исследован. В открытых источниках и научно-методической литературе представлен незначительный опыт разработки и реализации процедур оценки управленческих компетенций руководителя. В таких условиях возникает проблема: как, какими методами оценить профессиональные управленческие компетенции руководителя, в том числе, с учетом требований профессионального стандарта.

Одно из решений этой проблемы представлено в публикациях, подготовленных научным коллективом ЯГПУ им. К. Д. Ушинского по результатам исследования вопросов совершенствования региональных систем научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров в условиях интеграции в единое образовательное пространство Российской Федерации [Совершенствование региональных си-

стем..., 2023]. В материалах исследования представлены разработанные и апробированные инструменты для диагностики универсальных педагогических компетенций и профессиональных управленческих компетенций руководителя образовательной организации [Шляхтина, 2023]. А также показаны результаты диагностики, которые могут быть использованы для построения региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников конкретного региона с учетом особенностей состояния, проблем и возможностей развития профессиональных компетенций педагогических работников и управленческих кадров.

### Инструменты и база исследования

Диагностический инструментарий, подготовленный в рамках исследования, представляет собой тест, составленный в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и об-

щеобразовательной организацией)» [Приказ Министерства труда..., 2021], как цифровой оценочный инструмент в системе тестирования на платформе ЭРАСКОП.

Тест содержит 4 кейса в соответствии с трудовыми функциями профессионального стандарта в части кода В «Управление общеобразовательной организацией»:

Кейс 1. Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации.

Кейс 2. Администрирование деятельности общеобразовательной организации.

Кейс 3. Управление развитием общеобразовательной организации.

Кейс 4. Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами.

В таблицах 1; 2; 3; 4 представлена структура кейсов на выявление уровня проявления у руководителей профессиональных компетенций.

Таблица 1.

### Структура Кейса 1 «Управление образовательной деятельностью образовательной организации»

Компетенция	№ вопроса	Проверяемое умение
Управление образовательной деятельностью образовательной организации	1, 2	Умение планировать результаты реализации образовательных программ и осуществление образовательной деятельности образовательной организации
	3, 4	Умение организовывать разработку, корректировку и утверждение основных образовательных программ в соответствии с ФГОС ООО
	5, 6	Умение управлять деятельностью по реализации образовательных программ, в том числе в сетевой форме
	7	Умение организовать коррекционную работу и инклюзивное образование в образовательной организации
	8	Умение формировать систему выявления, поддержки и развития способностей и талантов обучающихся
	9	Умение осуществлять контроль качества реализации образовательных программ, принятие управленческих решений по коррекции и улучшению организации образовательной деятельности
	10, 11	Умение руководить деятельностью по созданию условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения
	12, 13	Умение формировать образовательную среду организации, в том числе, цифровую образовательную среду
	14, 15	Умение управлять формированием и функционированием системы методического и организационно-педагогического обеспечения реализации образовательной деятельности
	16	Умение организовывать работу по самообследованию общеобразовательной организации, внутришкольному контролю, обеспечению функционирования внутренней системы оценки качества образования, мониторингу образовательных результатов обучающихся

Таблица 2.

## Структура Кейса 2 «Администрирование деятельности образовательной организации»

Компетенция	№ вопроса	Проверяемое умение
Администрирование деятельности образовательной организации	1, 2	Умение формировать и поддерживать коллегиальные органы управления общеобразовательной организации с привлечением представителей участников образовательных отношений
	3	Умение руководить разработкой, актуализацией и утверждением локальных нормативных актов общеобразовательной организации
	4	Умение организовывать прием, перевод обучающихся в общеобразовательную организацию и их отчисление
	5, 6	Умение формировать и поддерживать организационную культуру общеобразовательной организации
	7	Умение планировать, координировать и контролировать деятельность структурных подразделений общеобразовательной организации
	8	Умение организовать доступную и безопасную среду в общеобразовательной организации для обучающихся, родителей (законных представителей) и работников общеобразовательной организации
	9, 10, 11	Умение обеспечивать реализацию кадровой политики, осуществлять подбор и расстановку кадров в соответствии с уставом общеобразовательной организации
	12	Умение организовывать и контролировать работу системы питания в общеобразовательной организации

Таблица 3.

## Структура Кейса 3 «Управление развитием образовательной организации»

Компетенция	№ вопроса	Проверяемое умение
Управление развитием образовательной организации	1, 2	Умение руководить развитием общеобразовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального района/городского округа Российской Федерации
	3, 4	Умение прогнозировать количественные и качественные параметры развития общеобразовательной организации с учетом социально-экономических, социокультурных и этнокультурных аспектов среды
	5, 6	Умение управлять реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением, координацией деятельности участников образовательных отношений
	7	Умение осуществлять контроль и оценку результативности и эффективности реализации программы развития общеобразовательной организации
	8, 9	Умение обеспечивать условия для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций
	10	Умение планировать образовательную, организационно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность общеобразовательной организации в соответствии с учредительными документами общеобразовательной организации и программой развития общеобразовательной организации

Таблица 4.

## Структура Кейса 4 «Управление взаимодействием образовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами»

Компетенция	№ вопроса	Проверяемое умение
Управление взаимодействием образовательной организации с участниками	1, 2	Умение определять потребности, направления и ожидаемые результаты взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами
	3	Умение определять форматы взаимодействия, в том числе сетевого взаимодействия
	4	Умение организовывать взаимодействие общеобразовательной организации с участниками образовательных отношений, органами государственной власти, местного самоуправления, учредителем (собственником), общественными и другими организациями, представителями СМИ

Компетенция	№ вопроса	Проверяемое умение
отношений в сфере образования и социальными партнерами	5	Умение организовывать и координировать социальное партнерство с местными и бизнес-сообществами, организациями культуры, досуга и спорта, другими образовательными организациями по реализации образовательных и досугово-развивающих программ, мероприятий и событий
	6, 7	Умение формировать положительный имидж общеобразовательной организации
	8	Умение обеспечивать административно-организационную поддержку взаимодействия работников общеобразовательной организации с родителями (законными представителями)
	9	Умение осуществлять контроль и оценку результатов взаимодействия с органами государственной власти, органами местного самоуправления, участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами для его дальнейшего развития и совершенствования
	10	Умение содействовать деятельности общественных объединений обучающихся, работников общеобразовательной организации, родителей (законных представителей), осуществляемой в общеобразовательной организации и не запрещенной законодательством Российской Федерации

Каждый кейс содержит от 10 до 20 компетентно-ориентированных заданий, описывающих управленческие ситуации, требующих поиска профессионального решения в рамках реализации трудовых функций профессионального стандарта. Всего тест содержит 48 тестовых заданий.

Тестовые задания содержат одиночный вопрос на оценку одного из умений или владений (действий, опыта) профессиональной компетенцией (трудовой функцией); вопрос представляет собой форматированный текст управленческой ситуации, демонстрирующий умения или владение компетенцией (трудовой функцией).

Каждое задание предлагает 5 вариантов ответов в соответствии с выбранным типом ответов; варианты содержат ответы разной степени проявления компетенции (умения или владения ею): неправильного, частично правильного, правильного; каждый вариант ответа содержит оценку (0 – неправильно; 1 – частично правильно; 2 – правильно).

Каждый вариант ответа имеет оценочные рекомендации (форматированный короткий текст, объясняющий, что руководитель умеет делать, что не умеет делать, чему еще надо научиться, освоить в рамках содержания данного тестового задания), которые тестируемый получит после прохождения всего теста.

Тестируемый руководитель должен проанализировать задание, разобраться в сути проблемы, предложить возможные решения и выбрать один из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или приближены к реальным ситуациям применения профессионального стандарта. В результате выполнения теста, каждый тестируемый получает средний балл оценки по каждой компетенции, характеризующий уровень ее освоения.

Уровень сформированности управленческих компетенций руководителей образовательных организаций оценивается в баллах в соответствии со шкалой от 0 до 2 баллов, где оценка «0,0» соответствует минимальному уровню, а оценка 2,0 – максимальному.

В оценке компетенций была принята следующая шкала:

- низкий (1-й уровень) – 0,6 – 0 баллов;
- ниже среднего (2-й уровень) – 1,0 – 0,61 балла;
- средний (3-й уровень) – 1,4 – 1,01 балла;
- выше среднего (4-й уровень) – 1,8 – 1,41 балла;
- высокий (5-й уровень) – 2,0 – 1,81 балла.

После прохождения всего теста каждый тестируемый получает лист рекомендаций, содержащий балл оценок и дефицитов владения профессиональными компетенциями (трудовыми функциями), а также рекомендации по их устранению в соответствии с выбором ответов по каждой компетенции.

Выборку исследования составили 292 руководителя образовательных организаций новых регионов РФ (ЛНР и ДНР). Тестирование проводилось в октябре – ноябре 2023 года, на платформе ЭРАСКОП.

### Результаты исследования

Обобщенные результаты диагностики уровня проявления профессиональных управленческих компетенций у руководителей образовательных организаций представлены в таблице 5.

Таблица 5.

**Сформированность управленческих компетенций в группе руководителей образовательных организаций**

Уровень сформированности компетенций	Группы руководителей по уровням сформированности компетенций				
	Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий
Компетенция «Управление общеобразовательной деятельностью ОО», % %	0,00	3,20	32,88	26,94	36,99
Компетенция «Администрирование деятельности ОО», % %	0,00	0,89	12,00	49,33	37,78
Компетенция «Управление развитием общеобразовательной организации», % %	0,00	0,90	23,42	38,74	36,94
Компетенция «Управление взаимодействием общеобразовательной организации», % %	0,00	2,26	30,32	38,91	28,51

По результатам исследования по группам управленческих компетенций были сделаны следующие выводы:

**1. Компетенция «Управление общеобразовательной деятельностью образовательной организации»** сформирована на уровне выше среднего у 63,9 % руководителей образовательных организаций. Около 35 % респондентов показали уровни средний и ниже среднего. Руководителей образовательных организаций с низким уровнем сформированности компетенции «Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации» в выборке нет.

Наибольшие баллы (1,8–1,9 балла из 2-х возможных) были присвоены за выполнение заданий 3, 7 и 1 – это умение организовывать разработку, корректировку и утверждение основных образовательных программ в соответствии с ФГОС ОО; умение организовать коррекционную работу и инклюзивное образование в образовательной организации; умение руководить деятельностью по созданию условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения.

С низкими баллами (1,3–1,4 балла из 2-х возможных) оказались выполнены задания 2 и 15, которые направлены на проверку умения планировать результаты реализации образовательных программ и осуществление образовательной деятельности образовательной организации; умения управлять формированием и функционированием системы методического и организационно-педагогического обеспечения реализации образовательной деятельности.

С наименьшим баллом было выполнено задание 16 на проверку умения организовывать рабо-

ту по самообследованию общеобразовательной организации, внутришкольному контролю, обеспечению функционирования внутренней системы оценки качества образования, мониторингу образовательных результатов обучающихся (1,1 балла из 2-х возможных).

Средний балл, полученный по совокупности выполнения кейсов, направленных на проверку сформированности компетенции «Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации» у руководителей образовательных организаций ДНР, составил 1,6 балла из 2-х возможных (выше среднего).

**2. Компетенция «Администрирование деятельности общеобразовательной организации»** показала наилучший результат: 87,11 % руководителей продемонстрировали уровень выше среднего и высокий. Руководителей образовательных организаций с низким уровнем сформированности компетенции «Администрирование деятельности общеобразовательной организации» в выборке нет.

Наибольший балл (1,9 балла из 2-х возможных) был присвоен за выполнение задания 9 – умение обеспечивать реализацию кадровой политики, осуществлять подбор и расстановку кадров в соответствии с уставом общеобразовательной организации. С баллами, соответствующими среднему уровню (1,5–1,8 балла из 2-х возможных) оказались выполнены большинство заданий (задания 1–5, 7–8, 10–13).

Заданий, выполненных с наименьшими баллами (менее 1,4 балла из 2-х возможных), в выборке нет. Средний балл, полученный по совокупности выполнения кейсов, направленных на проверку сформированности компетенции «Администриро-



вание деятельности образовательной организации» у руководителей образовательных организаций составил 1,7 балла из 2-х возможных.

**3. Компетенция «Управление развитием общеобразовательной организации»** у более половины руководителей образовательных организаций сформирована на уровне выше среднего (более 75,68 %). Около 25 % респондентов показали, в основном, средний уровень. Руководителей образовательных организаций с низким уровнем сформированности компетенции «Управление развитием общеобразовательной организации» в выборке нет.

Наибольшие баллы (1,8–1,9 балла из 2-х возможных) были присвоены за выполнение заданий 1, 6, 7, 9 – умение руководить развитием общеобразовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального района/городского округа Российской Федерации; умение управлять реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением, координацией деятельности участников образовательных отношений; умение осуществлять контроль и оценку результативности и эффективности реализации программы развития общеобразовательной организации; умение обеспечивать условия для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций.

С низкими баллами (1,3–1,4 балла из 2-х возможных) оказались выполнены задания 3 и 5, которые направлены на проверку умения прогнозировать количественные и качественные параметры развития общеобразовательной организации с учетом социально-экономических, социокультурных и этнокультурных аспектов среды; умение управлять реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением, координацией деятельности участников образовательных отношений.

Средний балл, полученный по совокупности выполнения кейсов, направленных на проверку сформированности компетенции «Управление развитием образовательной организации» у руководителей образовательных организаций ДНР, составил 1,7 балла из 2-х возможных.

**4. Компетенция «Управление взаимодействием общеобразовательной организации»** у 67,42 % руководителей образовательных организаций сформирована на уровне средний и выше среднего. Около 33 % респондентов показали

уровни средний и ниже среднего. Руководителей образовательных организаций с низким уровнем сформированности компетенции «Управление взаимодействием общеобразовательной организации» в выборке нет.

Наибольшие баллы (1,9–2 балла из 2-х возможных) были присвоены за выполнение заданий 2 и 3 – умение определять потребности, направления и ожидаемые результаты взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами; умение определять форматы взаимодействия, в том числе, сетевого взаимодействия.

С наименьшим баллом было выполнено задание 10 на проверку умения содействовать деятельности общественных объединений обучающихся, работников общеобразовательной организации, родителей (законных представителей), осуществляемой в общеобразовательной организации и не запрещенной законодательством Российской Федерации (1,0 балл из 2-х возможных).

С наибольшим баллом было выполнено задание 2 на проверку умения определять потребности, направления и ожидаемые результаты взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами (2,0 балла из 2-х возможных).

Средний балл, полученный по совокупности выполнения кейсов, направленных на проверку сформированности компетенции «Управление взаимодействием образовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами» у руководителей образовательных организаций ДНР, составил 1,6 балла из 2-х возможных.

### Заключение

По результатам проведенного исследования можно сделать, представленные ниже выводы по использованию полученных данных в программах профессионального развития руководителей [Авдеева, 2023].

Тематика заданий, выполненных с высокими баллами, является основой для запуска программ взаимодействия, обмена лучшими управленческими практиками, открытия в регионах инновационных и стажировочных площадок при построении региональных систем научно-методического сопровождения управленческих кадров.

В тематику этих направлений, можно включить:

- умение организовывать разработку, корректировку и утверждение основных образовательных программ в соответствии с ФГОС ООО;
- умение организовать коррекционную работу и инклюзивное образование в образовательной организации;
- умение руководить деятельностью по созданию условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения;
- умение обеспечивать реализацию кадровой политики, осуществлять подбор и расстановку кадров в соответствии с уставом общеобразовательной организации;
- умение руководить развитием общеобразовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального района/городского округа Российской Федерации;
- умение управлять реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением, координацией деятельности участников образовательных отношений;
- умение осуществлять контроль и оценку результативности и эффективности реализации программы развития общеобразовательной организации;
- умение обеспечивать условия для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций;
- умение определять потребности, направления и ожидаемые результаты взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами.

Тематика заданий, выполненных с низкими баллами, является основой для разработки и реализации программ повышения квалификации и индивидуальных программ профессионального развития руководителей образовательных организаций.

Среди этих направлений:

- умение планировать результаты реализации образовательных программ и осуществление образовательной деятельности образовательной организации;
- умение управлять формированием и функционированием системы методического и организационно-педагогического обеспечения реализации образовательной деятельности;

- умение организовывать работу по самообследованию общеобразовательной организации, внутришкольному контролю, обеспечению функционирования внутренней системы оценки качества образования, мониторингу образовательных результатов обучающихся;

- умение прогнозировать количественные и качественные параметры развития общеобразовательной организации с учетом социально-экономических, социокультурных и этнокультурных аспектов среды;

- умение управлять реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением, координацией деятельности участников образовательных отношений.

Таким образом, использование предложенного в статье инструмента оценки сформированности профессиональных управленческих компетенций у руководителей образовательных организаций позволило, с одной стороны, определить уровень соответствия компетентностей руководителей требованиям трудовых функций профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», а с другой стороны, установить, каким опытом успешной управленческой деятельности могут поделиться руководители, а также, какие темы включить в программы дополнительного профессионального образования и профессионального развития руководителей для устранения их профессиональных дефицитов.

#### Библиографический список

1. Авдеева И. В. Дидактические основы проектирования программ для повышения квалификации руководителей образовательных учреждений // Развитие кадрового потенциала сферы образования: Перегрузка системы непрерывного педагогического образования : сборник мат. международного форума «Евразийский образовательный диалог» / под науч. ред. А. В. Золотарёвой. Ярославль : РИО ЯГПУ, 2023. С. 8–13.
2. Байденко В. И. Компетенции в профессиональном образовании (к освоению компетентного подхода) // Высшее образование в России. 2004. № 11. С. 3–13.
3. Банько Н. А. Формирование профессионально-педагогической компетентности как компонента профессиональной подготовки менеджера : монография. Волгоград : РПК «Политехник», 2004. 75 с.
4. Гришина И. В. Профессиональная компетентность директора школы: Теория и практика формирования. Санкт-Петербург : РГПУ, 2002. 331 с.
5. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентного подхода в образовании. Авторская версия. Москва : Ис-

след. центр проблем качества подгот. специалистов, 2004. 40 с.

6. Иванов Д. А. Компетентности и компетентностный подход в современном образовании. Москва : Чистые пруды, 2007. 32 с.

7. Ковалева Т. М. Компетентностный подход как идея открытого заказа на содержание школьного образования в контексте русской культуры // Эйдос. 2007. № 930. С. 4.

8. Концепция и вариативные модели построения региональных систем научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических кадров : коллективная монография / под науч. ред. А. В. Золотаревой, М. В. Груздева. Ярославль : РИО ЯГПУ, 2023. 429 с.

9. Лебедев Е. В. Формирование исследовательской компетентности у будущих менеджеров в процессе их подготовки к профессиональной деятельности в вузе. Ярославль : ЯГПУ, 2009. 185 с.

10. Образование для сложного общества : доклад Global Education Futures / под ред. П. Лукша, П. Рабиновича, А. Асмолова. Москва : Российский учебник, 2018. 212 с.

11. Паспорт Национального проекта «Образование» (утвержден Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 3 сентября 2018 г. № 10), URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_319308/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319308/) (дата обращения: 17.11.2023).

12. Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта “Руководитель образовательной организации” (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» (Зарегистрирован в Минюсте России 02.09.2021 № 64848). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_394567/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394567/) (дата обращения: 17.11.2023).

13. Распоряжение Минпросвещения России от 15 декабря 2022 г. № Р-303 «О внесении изменений в Концепцию создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, утвержденную распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. № Р-174» // Банк документов Министерства просвещения Российской Федерации. URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/3fc484bc2dcf592bee7e324ca2bfda90/download/5420/> (дата обращения: 17.11.2023).

14. Совершенствование региональных систем научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников в условиях интеграции в единое образовательное пространство Российской Федерации : учебное пособие / под ред. А. В. Золотаревой, Л. В. Байбородовой. Ярославль : РИО ЯГПУ, 2023. 387 с.

15. Татур Ю. Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалистов // Высшее образование сегодня. 2014. № 3. С. 56.

16. Фадель Ч. Четырехмерное образование: Компетенции, необходимые для успеха / Ч. Фадель, М. Белик, Б. Трилинг; пер. с англ. Москва : Издательская группа «Точка», 2018. 240 с.

17. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 17.11.2023).

18. Формирование компетенций педагога, необходимых для работы с талантливыми детьми и молодежью, средствами дополнительного профессионального образования : коллективная монография. / под ред. Н. П. Ансимовой, А. В. Золотаревой. Ярославль : РИО ЯГПУ, 2016. 382 с.

19. Хуторской А. В. Диагностика и оценка развиваемых компетентностей студентов // Эйдос, 2021. № 1. С. 10.

20. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно ориентированной парадигмы образования. // Народное образование. 2019. № 2. С. 58.

21. Шадриков В. Д. Новая модель специалиста: инновационная подготовка и компетентностный подход // Высшее образование сегодня, 2016. № 8. С. 26.

22. Шляхтина Н. В. Оценка профессиональных компетенций руководителей: ограничения использования самооценки и возможности электронных платформ // Развитие кадрового потенциала сферы образования: Перегрузка системы непрерывного педагогического образования : сборник материалов международного форума «Евразийский образовательный диалог» / под науч. ред. А. В. Золотаревой. Ярославль : РИО ЯГПУ, 2023. С. 274–282.

#### Reference list

1. Avdeeva I. V. Didakticheskie osnovy proektirovaniya programm dlja povysheniya kvalifikacii rukovoditelej obrazovatel'nyh uchrezhdenij = Didactic foundations for designing programs for advanced training of educational institution managers // Razvitie kadrovogo potenciala sfery obrazovaniya: Perezagruzka sistemy nepreryvnogo pedagogicheskogo obrazovaniya : sbornik mat. mezhdunarodnogo foruma «Evrazijskij obrazovatel'nyj dialog» / pod nauch. red. A. V. Zolotarjovoj. Jaroslavl' : RIO JaGPU, 2023. S. 8–13.

2. Bajdenko V. I. Kompetencii v professional'nom obrazovanii (k osvoeniju kompetentnostnogo podhoda) = Competencies in professional education (to master the competency approach) // Vysshee obrazovanie v Rossii. 2004. № 11. S. 3–13.

3. Van'ko N. A. Formirovanie professional'no-pedagogicheskoy kompetentnosti kak komponenta professional'noj podgotovki menedzhera = Formation of professional and pedagogical competence as a component of

the manager's professional training : monografija. Volgograd : RPK «Politehnik», 2004. 75 s.

4. Grishina I. V. Professional'naja kompetentnost' direktora shkoly: Teorija i praktika formirovanija = Professional competence of the school director: Theory and practice of formation. Sankt-Peterburg : RGPU, 2002. 331 s.

5. Zimnjaja I. A. Kljuचेvyе kompetentnosti kak rezultativno-celevaja osnova kompetentnostnogo podhoda v obrazovanii. Avtorskaja versija = Key competencies as an effective and targeted basis for a competent approach to education. Author's version. Moskva : Issled. centr problem kachestva podgot. specialistov, 2004. 40 s.

6. Ivanov D. A. Kompetentnosti i kompetentnostij podhod v sovremennom obrazovanii = Competences and competence approach in modern education. Moskva : Chistye prudy, 2007. 32 s.

7. Kovaleva T. M. Kompetentnostnyj podhod kak ideja otkrytogo zakaza na sodержanie shkol'nogo obrazovanija v kontekste russkoj kul'tury = Competency approach as the idea of an open order for the content of school education in the context of Russian culture // Jeidos. 2007. № 930. S. 4.

8. Konceptija i variativnye modeli postroenija regional'nyh sistem nauchno-metodicheskogo soprovozhdenija professional'nogo razvitija pedagogicheskikh kadrov = Concept and variable models of construction of regional systems for scientific and methodological support of teachers' professional development : kollektivnaja monografija / pod nauch. red. A. V. Zolotarevoj, M. V. Gruzdeva. Jaroslavl' : RIO JaGPU, 2023. 429 s.

9. Lebedev E. V. Formirovanie issledovatel'skoj kompetentnosti u budushhix menedzherov v processe ih podgotovki k professional'noj dejatel'nosti v vuze = Formation of research competence among future managers in the process of their preparation for professional activities at the university. Jaroslavl' : JaGPU, 2009. 185 s.

10. Obrazovanie dlja slozhnogo obshhestva = Education for a complex society: doklad Global Education Futures / pod red. P. Luksha, P. Rabinovicha, A. Asmolova. Moskva : Rossijskij uchebnik, 2018. 212 s.

11. Pasport Nacional'nogo proekta «Obrazovanie» (utverzhen Prezidiumom Soveta pri Prezidente Rossijskoj Federacii po strategicheskomu razvitiju i nacional'nym proektam, protokol ot 3 sentjabrja 2018 g. № 10) = Passport of the National Project «Education» (approved by the Presidium of the Council under the President of the Russian Federation for Strategic Development and National Projects, Protocol of September 3, 2018 № 10). URL:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_319308/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319308/) (data obrashhenija: 17.11.2023).

12. Prikaz Mintruda Rossii ot 19.04.2021 № 250n «Ob utverzhenii professional'nogo standarta "Rukovoditel' obrazovatel'noj organizacii"» (upravlenie doshkol'noj obrazovatel'noj organizaciej i obshheobrazovatel'noj organizaciej)» (Zaregistrirvano v Minjuste Rossii 02.09.2021 № 64848) = Order of the Ministry of

Labor of Russia dated 19.04.2021 № 250n «On approval of the professional standard "Head of an educational organization" (management of a preschool educational organization and a general educational organization)» (Registered with the Ministry of Justice of Russia 02.09.2021 № 64848). URL:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_394567/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394567/) (data obrashhenija: 17.11.2023).

13. Rasporjazhenie Minprosveshhenija Rossii ot 15 dekabrja 2022 g. № R-303 «O vnesenii izmenenij v Konceptiju sozdanija edinoj federal'noj sistemy nauchno-metodicheskogo soprovozhdenija pedagogicheskikh rabotnikov i upravlencheskikh kadrov, utverzhennuju rasporjazheniem Ministerstva prosveshhenija Rossijskoj Federacii ot 16 dekabrja 2020 g. № R-174» = Decree of the Ministry of Education of Russia of December 15, 2022 № R-303 «On Amendments to the Concept of Creating a Unified Federal System for Scientific and Methodological Support of Teachers and Management Personnel, approved by Order of the Ministry of Education of the Russian Federation of December 16, 2020 № R-174» // Bank dokumentov Ministerstva prosveshhenija Rossijskoj Federacii. URL:

<https://docs.edu.gov.ru/document/3fc484bc2dcf592bee7e324ca2bfd90/download/5420/> (data obrashhenija: 17.11.2023).

14. Sovershenstvovanie regional'nyh sistem nauchno-metodicheskogo soprovozhdenija professional'nogo razvitija pedagogicheskikh rabotnikov v uslovijah integracii v edinoe obrazovatel'noe prostranstvo Rossijskoj Federacii = Improvement of regional systems for scientific and methodological support of professional development of teachers in conditions of integration into a single educational space of the Russian Federation : uchebnoe posobie / pod red. A. V. Zolotarevoj, L. V. Bajborodovoj. Jaroslavl' : RIO JaGPU, 2023. 387 s.

15. Tatur Ju. G. Kompetentnost' v strukture modeli kachestva podgotovki specialistov = Competence in the structure of the quality model for training specialists // Vysshee obrazovanie segodnja. 2014. № 3. S. 56.

16. Fadel' Ch. Chetyrehmernoe obrazovanie: Kompetencii, nebhodimye dlja uspeha = Four-dimensional education: Competencies necessary for success / Ch. Fadel', M. Belik, B. Trilling; per. s angl. Moskva : Izdatel'skaja gruppa «Tochka», 2018. 240 s.

17. Federal'nyj zakon ot 29.12.2012 № 273-FZ «Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii» = Federal law of 29.12.2012 № 273-FZ «About Education in the Russian Federation». URL:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (data obrashhenija: 17.11.2023).

18. Formirovanie kompetencij pedagoga, nebhodimyh dlja raboty s talantlivymi det'mi i molodezh'ju, sredstvami dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovanija = Formation of competencies of the teacher necessary to work with talented children and young people, means of additional professional education : kollektivnaja mono-

grafija. / pod red. N. P. Ansimovoj, A. V. Zolotarevoj. Jaroslavl' : RIO JaGPU, 2016. 382 s.

19. Hutorskoj A. V. Diagnostika i ocenka razvivajemyh kompetentnostej studentov = Diagnosis and evaluation of the developed competencies of students // *Jejdos*, 2021. № 1. S. 10.

20. Hutorskoj A. V. Ključevye kompetencii kak komponent lichnostno orientirovannoj paradigmy obrazovanija = Key competencies as a component of the personally oriented education paradigm // *Narodnoe obrazovanie*. 2019. № 2. S. 58.

21. Shadrikov V. D. Novaja model' specialista: innovacionnaja podgotovka i kompetentnostnyj podhod = New specialist model: innovative training and compe-

tency approach // *Vysshee obrazovanie segodnja*, 2016. № 8. S. 26.

22. Shljahtina N. V. Ocenka professional'nyh kompetencij rukovoditelej: ogranichenija ispol'zovanija samoocenki i vozmožnosti jelektronnyh platform = Assessment of professional competencies of managers: restrictions on the use of self-assessment and the possibility of electronic platforms // *Razvitie kadrovogo potencijala sfery obrazovanija: Perezagruzka sistemy nepreryvnogo pedagogičeskogo obrazovanija : sbornik materialov mezhdunarodnogo foruma «Evrazijskij obrazovatel'nyj dialog»* / pod nauch. red. A. V. Zolotarjovoj. Jaroslavl' : RIO JaGPU, 2023. S. 274–282.

Статья поступила в редакцию 16.12.2023; одобрена после рецензирования 15.01.2024; принята к публикации 18.01.2024.

The article was submitted 16.12.2023; approved after reviewing 15.01.2024; accepted for publication 18.01.2024.