

Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области  
дополнительного профессионального образования  
«Тюменский областной государственный институт развития регионального образования»  
(ТОГИРРО)

Кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров

## КОМПЕТЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: СТРУКТУРА, ДИАГНОСТИКА, МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ

(в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах)

Методические рекомендации для управленческих кадров  
(руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей,  
руководителей филиалов, кадрового резерва)



Тюмень 2024

УДК: 371.644  
ББК: 74.5  
И 136

Методические рекомендации Ивановичевой Т.А. «Компетенции современного руководителя образовательной организации: структура, диагностика, механизмы развития (в структурно-логических рисунках и таблицах) (для управленческих кадров - руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва)» одобрены на заседании кафедры подготовки и сопровождения управленческих кадров ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» (протокол № 6 от 09 сентября 2024 г.), рекомендованы к опубликованию.

**Ивановичева Т.А.** Компетенции современного руководителя образовательной организации: структура, диагностика, механизмы развития (в структурно-логических рисунках и таблицах). Методические рекомендации для управленческих кадров (руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва). – Тюмень: ТОГИРРО, кафедра подготовки и сопровождении управленческих кадров, 2024. – 93 с.

Методические рекомендации «Компетенции современного руководителя образовательной организации: структура, диагностика, механизмы развития (в структурно-логических рисунках и таблицах) (для управленческих кадров - руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва)» рекомендованы для педагогических работников и управленческих кадров Тюменской области, руководителей (директоров) образовательных организаций всех уровней образования (дошкольное, основное среднее, среднее профессиональное), а также муниципальных органов управления образованием (методистам и специалистам муниципальных районов), членам регионального методического актива по вопросам организации профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров в образовательной организации.

Особенностью методических рекомендаций состоит в том, что рассматривается не только структура, компоненты, характеристика моделей управленческих компетенций, методы и алгоритмы развития, но, и возможность моделирования (совершенствования) компетенций руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов и структурных подразделений на основе реализации индивидуального образовательного маршрута, включая подготовку ко Всероссийскому профессиональному конкурсу «Директор года России» (2024 год).

В методических рекомендациях представлено 24 таблицы, 51 рисунок, позволяющие получить обобщенную и структурированную информацию об управленческих компетенциях.

Автор:

**Ивановичева Татьяна Алексеевна**, к.с.н., доцент, старший методист кафедры подготовки и сопровождения управленческих кадров ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Рецензенты:

**Куприна Лидия Ефимовна**, кандидат педагогических наук, доцент, Тюменского государственного университета (г. Тюмень)

**Фомичев Игорь Юрьевич**, доктор социологических наук, профессор, Тюменского нефтегазового университета (г. Тюмень)

© ТОГИРРО, 2024  
© Ивановичева Т.А., 2024

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>КОМПЕТЕНЦИЯ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ</b> .....	4
<b>КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: НОРМАТИВНЫЙ ПРАВОВОЙ АСПЕКТ</b> .....	16
<b>УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ: СТРУКТУРА, ТИПОЛОГИЯ, КЛАССИФИКАЦИЯ</b> .....	33
<b>КОНВЕРГЕНТНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ</b> .....	49
<b>МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ</b> .....	60
<b>ДИАГНОСТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ</b> .....	64
<b>КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ: КОМПЕТЕНТНОСТЬ</b> .....	70
<b>ВСЕРОССИЙСКИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОНКУРС «ДИРЕКТОР ГОДА РОССИИ»: девиз «ОТ ИДЕИ К ДЕЙСТВИЮ»</b> .....	73
<b>КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ-НАСТАВНИКА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА</b> .....	75
<b>КАРТА ИНДИВИДУАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МАРШРУТА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (заместителя руководителя, руководителя структурного подразделения) (Тюменская область) Иванычева Т.А.</b> .....	85

## **ВВЕДЕНИЕ**

Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 определил Национальные цели развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года, из семи основных целей, обозначены следующие:

Цель: "Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности", показатель - формирование к 2030 году современной *системы профессионального развития педагогических работников для всех уровней образования*, предусматривающей ежегодное дополнительное профессиональное образование на основе актуализированных профессиональных стандартов не менее чем 10 процентов педагогических работников на базе ведущих образовательных организаций высшего образования и научных организаций.

Цель: "Устойчивая и динамичная экономика", показатель - создание к 2030 году эффективной *системы подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров*

для приоритетных отраслей экономики исходя из прогноза потребности в них.

Отметим, что установленные целевые показатели и задачи, выполнение которые характеризуют достижение национальных целей предполагает *реализацию на основе компетентного подхода технологий развития управленческих компетенций* руководящих кадров в системе образования.

Следовательно, цель данных методических рекомендации «Компетенции современного руководителя образовательной организации: структура, диагностика, механизмы развития (для управленческих кадров - руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва) в рисунках, схемах и таблицах» - *структурное и системное описание управленческих компетенций, компетентностей и моделей, ориентированные на конвергентный подход в управлении образовательной организацией,*

Методические рекомендации могут использоваться при подготовке к Всероссийскому профессиональному конкурсу «Директор года России», где могут участвовать руководители (директора) общеобразовательных организаций (далее ООО).

## **КОМПЕТЕНЦИЯ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ**

Научной основой исследования компетентного подхода являются работы отечественных и зарубежных ученых в области экономики труда и управления персоналом, среди них: Э. Брукинг, Дж. Равен, Р. Хариссон, И. Хентце, Т. Ю. Базаров, В. Н. Бобков, Н. А. Волгин, Г. П. Гагаринская, Е. В. Галаева, Б. М. Генкин, И. Б. Дуракова, П. В. Журавлев, Д. К. Захаров, А. Я. Кибанов, М. Б. Курбатова, М. И. Магура, Н. К. Маусов, Е. А. Митрофанова, Ю. Г. Одегов, В. С. Паршина, В. А. Прокудин, В. М. Свистунов, В. А. Столярова, И.А. Эсаулова, О. Л. Чуланова, С. В. Шекшня и др.

Отметим, что для более полного понимания вопроса про управленческие компетенции руководителя ОО рассмотрим различия категорий «компетенция» и «компетентность» (см. таблица 1.):

Таблица 1. – Различия понятий «компетенция» и «компетентность»  
[Составлено автором по Киняйкиной В.С.<sup>1</sup>]

Характерные черты различия	Компетенция	Компетентность
Определения	<p>—в переводе с латинского означает круг вопросов, в которых человек хорошо осведомлен, обладает познаниями и опытом</p> <p>—это характеристика <b>позиции (роли, должности)</b>, а не человека.</p> <p>—описываются с помощью <b>стандартов и критериев выполнения заданий или поведенческих эталонов</b> и включают совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности, отношений), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых для качественной продуктивной деятельности<sup>2</sup></p>	<p>— преимущественно <b>субъектная</b>, а не объектная <b>характеристика</b>, которая предполагает отношение к человеку как субъекту профессиональной деятельности, иными словами, это владение, обладание человеком соответствующей компетенцией, включающей его личностное отношение к ней и предмету деятельности.</p> <p>—включает не только когнитивную и операционально-технологическую составляющие профессиональной деятельности, но и мотивационную, этическую, социальную и поведенческую (элементы или компоненты компетенции любого вида).</p>
Описание	Знания, навыки, установки	Поведенческие сценарии, которые сотрудники вносят в работу, в должность или в целом в организационный контекст
Зоны идентификации	Функциональный анализ рабочих ролей и обязанностей	Элементы поведения, действия, отражающие способ выполнения задач
Фокус сосредоточения	Анализ работы, ориентированный на задачу, как отражение ожиданий исполнения должности	Личностно-ориентированный анализ деятельности для обнаружения и идентификации оснований эффективности
Предмет исследования	<b>Области компетенций</b> , доступные для качественного <b>индивидуального освоения</b>	<b>Зоны</b> , к которым должно быть привлечено внимание с <b>целью достижения необходимого уровня</b> исполнения работы
Показатели	Пороговые стандарты	Характеристики наивысших персональных достижений
Область применения	Создание образовательных и квалификационных профессиональных стандартов	Обнаружение эксклюзивных форм поведения, характеризующих данную организацию
Уровень анализа	Описание типичных рабочих мест	Описание иерархически устроенных управленческих областей
Область применения	Определение общих институциональных возможностей человека	Определение роли сотрудника в организации

<sup>1</sup> Киняйкина В.С. Различия понятий «компетенция» и «компетентность» – [электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://izron.ru/articles/aktualnye-voprosy-ekonomiki-i-sovremennogo-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezhdunar/sektsiya-2-ekonomika-i-upravlenie-narodnym-khozyaystvom-spetsialnost-08-00-05/sravnitelnyy-analiz-ponyatiy-kompetentsiya-i-kompetentnost/?ysclid=ly2l4b48yd659920388> – (дата обращения: 27.08.2024)

<sup>2</sup> Исаев А.П. Управленческий профессионализм: основные понятия, процессы и механизмы. Учебное пособие. Екатеринбург: Ажур, 2015. - 113 с.

Цель оценки	Определение профессионального статуса человека	Определение потенциала сотрудника для наилучшего использования внутренних ресурсов организации
Мотивационный потенциал	Возможность смены рабочего места или должностной позиции	Возможности профессионального роста

Очевидно, что компетенция и компетентность – понятия взаимосвязанные и взаимообусловленные, но не тождественные.

*Компетентность* – это интегральное, то есть более широкое понятие, и, в него вкладывается наличие у сотрудника некоторой совокупности компетенций. Каждая из компетенций обладает необходимым уровнем развития, является характеристикой глубины знания работником своего дела, понимания им сути работы, а также способов и средств достижения поставленных целей. Компетентность — владение, обладание человеком соответствующей компетенцией, включающей его личностное отношение к ней и к предмету деятельности.

По мнению В.А.Болотова, В.В.Серикова, природа компетентности такова, что она, будучи продуктом обучения, не прямо вытекает из него, а является следствием саморазвития индивида, его не столько технологического, сколько личностного роста, следствием самоорганизации и обобщения деятельностного и личностного опыта. Компетентность — это способ существования знаний, умений, образованности, способствующий личностной самореализации, нахождению обучающимся своего места в мире, вследствие чего образование предстает как высокомотивированное и в подлинном смысле лично ориентированное, обеспечивающее востребованность личностного потенциала, признание личности окружающими и осознание ею самой собственной значимости.

В большинстве зарубежных исследований, появившихся в последние 5-7 лет (Cl.Beelisle, M.Linard, B.Rey, G.Le Booterrf, L.Turkal, N.Guignon, M.Joras и др.), понятие «компетенция» толкуется не как набор способностей, знаний и умений, а как способность или готовность мобилизовать все ресурсы (организованные в систему знания и умения, навыки, способности и психические качества), необходимые для выполнения задачи на высоком уровне, адекватные конкретной ситуации, т.е. в соответствии с целями и условиями протекания действия. Так, Ф.Эрпенберг относит компетенции к диспозициям самоорганизации личности в условиях деятельности. Б.Бергман считает компетенции профессионала важнейшим персональным (личностным) ресурсом.

Обращаясь к этимологии слова «компетенция» (от лат. *compete*, нем. *kompetenz*, фр. *competency*) - в словарях русского языка и

иностранных слов оно имеет различные семантические трактовки, такие как:

- 1). знания и опыт в конкретной области;
- 2). формальный круг полномочий конкретного органа или должностного лица;
- 3). круг вопросов или осведомленность в каком-нибудь круге вопросов или области знания;
- 4). соответствовать, подходить.

Интересен в контексте рассмотрения вопроса, проведенный контент-анализ понятия «компетенция» Киняйкиной В.С.<sup>3</sup> позволяет выявить основные признаки, для определения категории «компетенция», где по результатам анализа выявлено, что доминирующими признаками являются:

- ✚ профессионально важные качества, знания, умения и навыки;
- ✚ мотивация и ценности;
- ✚ наблюдаемое поведение;
- ✚ функциональные задачи.

В рамках контент-анализа определений, который провела Кудрявцева Е.И.<sup>4</sup>, и, выделила существенные признаки, характеризующие компетенции в большинстве популярных источников, такие как психологические свойства и качества, знания и навыки, наблюдаемое поведение, функциональные задачи, профессиональные стандарты и модели.

Следовательно, *методологической основой* современного образования является *компетентностный подход*, что определено во многих современных источниках и нормативных документах: О.В.Акулова, В.А.Адольф, В.А.Бодров, И.С.Батракова, Г.А.Бордовский, Е.В.Баранова, А.К.Маркова, Н.Ф.Радионова, Н.Н.Суртаева, А.П.Тряпицына, З.И.Колычева, Н.В.Чекалева и др. Компетентностный подход акцентирует внимание на результате образования, но результат (в отличие от традиционного подхода) рассматривается не как сумма усвоенной информации, а как умение действовать в различных, в том числе в проблемных и нестандартных, ситуациях.

Так, Л.Н. Боголюбов В.С. Леднев, Н.Д. Никандров, М.В. Рыжаков подчеркивают именно практическую направленность компетенций: «Компетенция является, таким образом, сферой отношений, существующих между знанием и действием в человеческой практике», а «компетентностный подход предполагает значительное усиление практической направленности образования».

<sup>3</sup> Киняйкина В.С. Сравнительный анализ понятий «компетенция» и «компетентность». – [электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: - <https://izron.ru/articles/aktualnye-voprosy-ekonomiki-i-sovremennogo-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-poitogam-mezhdunar/sektsiya-2-ekonomika-i-upravlenie-narodnym-khozyaystvom-spetsialnost-08-00-05/sravnitelnyy-analiz-ponyatiy-kompetentsiya-i-kompetentnost/?ysclid=ly2ldb48yd659920388> – (дата обращения: 27.08.2024)

<sup>4</sup> Кудрявцева Е.И. Методологические проблемы применения моделей компетенций. // Вестник Ленинградского государственного университета имени А. С. Пушкина № 4 (Том 5). – 2011.





конкурентного преимущества компании<sup>6</sup>. *Стратегический* подход<sup>7</sup> осуществляет взаимосвязь между компетенциями управленческого персонала как стратегического ресурса и самой стратегией. В рамках данного подхода существуют два фундаментальных метода: первый метод состоит в установлении связи между стратегическим менеджментом управленческого персонала и процессом стратегического менеджмента компании; второй метод разрабатывается как стратегия в области человеческих ресурсов, направленная на поддержание корпоративных стратегий [<sup>8</sup>, с. 125].

Изменения, происходящие в парадигме, приоритетах, содержании и формах образования, требуют новых подходов к организации комплексного научно-методического сопровождения как образовательного процесса в целом, так и сопровождения профессиональной деятельности каждого педагогического работника, которое должно носить персонифицированный характер, что предопределяет развитие и применение в практике *дефицитарного подхода*, - на основе выявления дефицитов управленческих кадров в рамках диагностики, и, тогда рост профессионального мастерства становится реальным, поскольку осуществляется диагностика, оценка качества его работы; выявляются профессиональные дефициты, выбираются оптимальные персонифицированные пути их ликвидации, т.е. индивидуальный образовательный маршрут.

На наш взгляд, для понимания *сущности категории «компетенции»* обратимся к зарубежным исследованиям. Так, в области компетенций принято связывать с позицией А. Маслоу<sup>9</sup>, который еще в 1960-е гг. предложил концепцию «четырёх стадий научения», которая поясняет, как именно формируется знание или навык в процессе его освоения:

---

<sup>6</sup> Грант Р.М. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.

<sup>7</sup> Ксенофонтова Х.З. Стратегически-компетентный подход развития компетенций управленческого персонала. //Современные технологии управления. - 2013.- С.45.

<sup>8</sup> Аналоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 400 с. С.125

<sup>9</sup> Maslow A. H. Psychology of Science: A Reconnaissance. N. Y.: Atlantic, 1966.

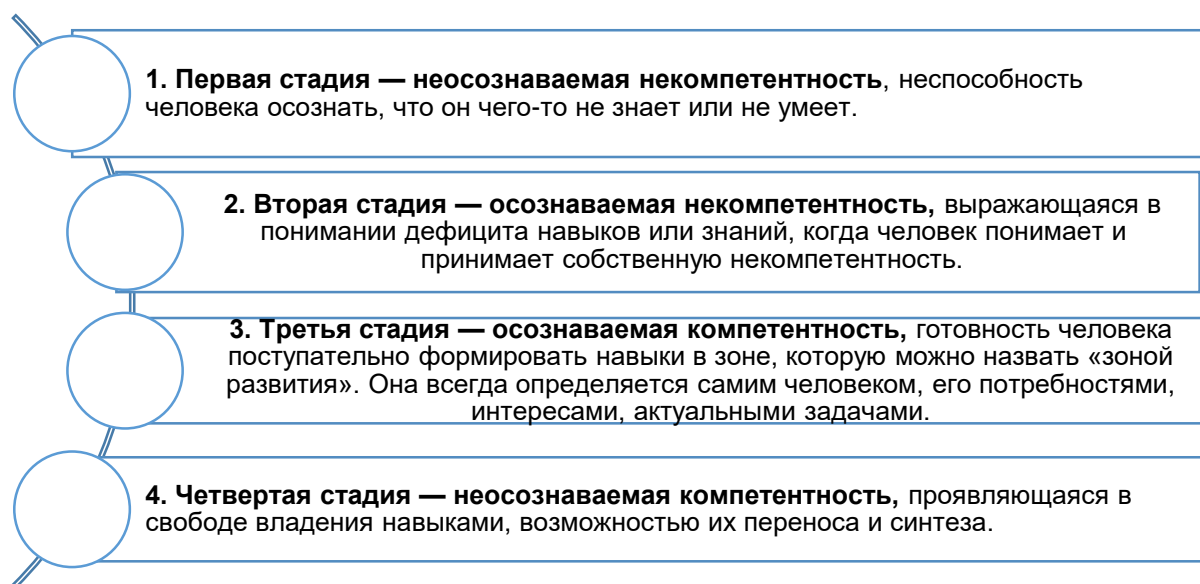


Рисунок 2. - Концепция «четырёх стадий научения» по А.Маслоу

Для понимания сути понятия «компетенции», на взгляд автора представленных методических рекомендаций, необходимо обратиться к исследованию Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. «Компетенции на работе.»<sup>10</sup> Исследователи в 1973 году опубликовали статью «Testing for Competence Rather Than Intelligence»<sup>11</sup>, которую расценивают ... как начало движения «компетенций», и, историю внедрения компетенций в индустриальной/организационной психологии; дали определение термина «**компетенция**»: — базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе [С.9], а, также, определили переменные «компетенции», которые могли бы прогнозировать уровень исполнения работы [ С.3].

*Базовое качество* это значит, что компетенция является ... устойчивой частью человеческой личности, может предопределять поведение человека в разных ситуациях на рабочем месте и выполнения задач.

*Причинное отношение* это значит, что компетенция предопределяет, вызывает определённое поведение и исполнение.

*На основе критериев* это значит, что компетенция действительно прогнозирует хорошее или плохое исполнение (хорощее или плохое), которое измеряется при помощи конкретного критерия.

Как утверждают исследователи<sup>12</sup> - компетенции есть базовые качества людей, обозначают «варианты поведения или мышления,

<sup>10</sup> Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: HIPPO, 2005. - 384 с.

<sup>11</sup> Barrett, G.V. & Depinet R.L., (1991), A reconsideration of testing for competence rather than intelligence, American Psychologist, 46 (10), 1012-1024.

<sup>12</sup> Guion, R.M. (1991), Personnel assessment, selection and placement. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology, (p.335), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

распространяемые на различные рабочие ситуации и длящиеся довольно значительный период времени» [13 С.9].

Краткая характеристика пяти типов базовых качеств в структуре «компетенции» представлена на рисунке 2:

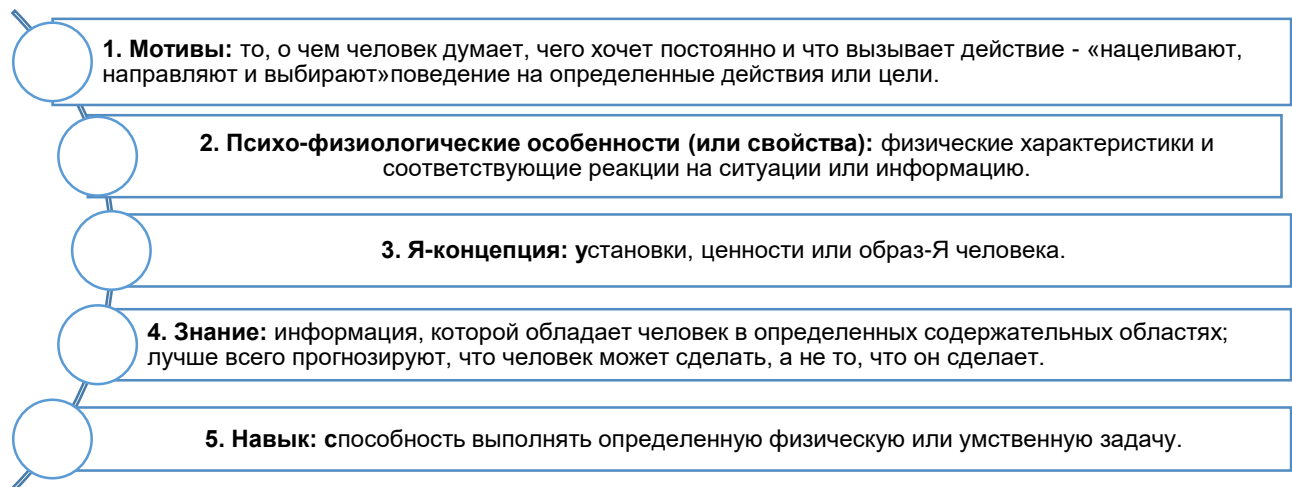


Рисунок 2. - Краткая характеристика пяти типов базовых качеств в структуре «компетенции» [составлено автором по Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе, 2005].

Отметим, что исследователи, учитывая данный подход к структуре компетенции, выделяют два типа: *поверхностные* компетенции (знания и навыки), которые относительно просто развить, например, на тренинге — наиболее рентабельный способ укрепить и сохранить эти способности у сотрудников; и, *глубинные* компетенции (мотивы и свойства), лежащие в основе личности, оценить и развить труднее; рентабельнее отбирать людей по наличию этих характеристик.

Компетенции на основе Я-концепции лежат где-то посередине - установки и ценности, такие как уверенность в себе (видение себя «руководителем», а не «техником/ профессионалом»), можно изменить при помощи тренинга, психотерапии и/или упражнения для позитивного развития, хотя это потребует больше времени и усилий.

Идея классификации и структуризации компетенций, включая и управленческие, в данных методических рекомендациях далее будет реализована.

Краткая характеристика типов компетенций по Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер, представлена на рисунке 3:

<sup>13</sup> Guion, R.M. (1991), Personnel assessment, selection and placement. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology, (p.335), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

1.Мотивы	2.Психо-физиологические особенности (свойства)	3.Я-концепция	4.Знания	5.Навыки
Глубинные компетенции		Установки, ценности	Поверхностные компетенции	
Труднее всего развить		Потребуется больше времени и усилий.	Проще всего развить	

Рисунок 3. - Краткая характеристика типов компетенций [составлено автором по Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе, 2005].

Исследователи Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер считают, что *причинные отношения* развивают компетенции, имеющие в своей основе мотив, свойство и Я-концепцию, прогнозируют навык поведенческих действий, который, в свою очередь, прогнозирует результаты исполнения работы.

Компетенции всегда содержат намерение, с помощью которого мотив, или свойства, будут работать на результат (см. рисунок 4):

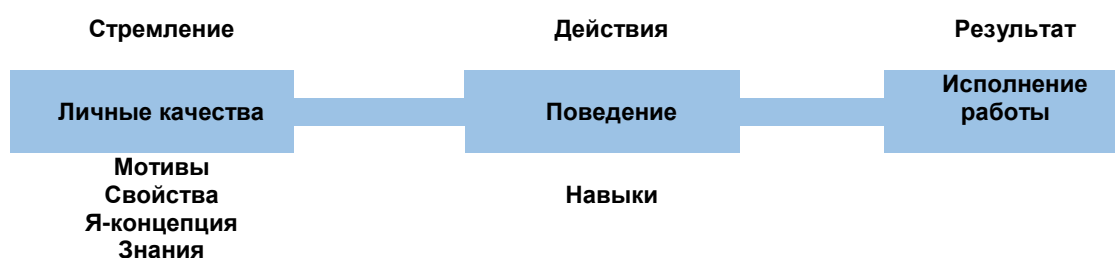


Рисунок 4. – Определение сущности категории «компетенций» [составлено автором по Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе, 2005].

Характеристика сущности категории «компетенция» позволяет на взгляд автора, выделить перечень управленческих компетенций, определить их взаимосвязь и взаимозависимость.

Заметим, что модельный подход визуализации формирования компетенций в настоящее время актуален, т.к. позволяет выявить процесс их развития, вызывает определённое поведение и исполнение руководящих кадров в системе образования (см. рисунок 5):



«Делаем лучше»  
Уникальное  
достижение

Просчитанные  
риски

Инновации

Новые продукты,  
услуги и процессы

Рисунок 5. - Модель причинного потока компетенций (на примере мотивации достижений) [составлено автором по Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе, 2005].

Ссылка на критерий очень важна для определения компетенции, т.к. характеристики (качественные и количественные показатели) не являются компетенцией, пока не прогнозирует нечто существенное в практической деятельности. Исследователи Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер выделяют две группы критериев, чаще всего применяемые при изучении компетенций:

- *Наилучшее исполнение.* Определяется статистически как одно стандартное отклонение от среднего исполнения, уровень которого достигает приблизительно один лучший человек из десяти в конкретной рабочей ситуации.
- *Эффективное исполнение.* Обычно означает «минимально приемлемый» уровень работы, крайний ограничительный уровень, ниже которого сотрудник будет считаться некомпетентным для этой работы [С.13].

Чтобы улучшить исполнение, организации должны использовать характеристики наилучших исполнителей в качестве «шаблона» или «плана» для отбора и развития сотрудников. *Следовательно, критериальный подход в характеристики управленческих компетенций, по нашему мнению, логичен и позволяет определить уровни управленческих компетенций руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов и кадрового резерва.*

Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер разделяют компетенции на две категории - «пороговые» и «дифференцирующие», в зависимости от критерия исполнения работы, который они прогнозируют.

- *Пороговые компетенции,* являются неотъемлемой характеристикой (обычно знания или базовые навыки), в которой каждый.
- *Дифференцирующие компетенции,* отличают наилучших исполнителей от средних [<sup>14</sup>С.15].

Таким образом, *в современных социо-культурных условиях развития общества, экономики, системы развития и управления образованием, выделение, описание (характеристика) и управленческих компетенций на типы - профессиональные и*

<sup>14</sup> Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: НРРО, 2005. - 384 с.

*надпрофессиональные: очевидно.* Принимаем подход исследователей Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер в том, что каждая компетенция имеет повествовательное определение поведенческих индикаторов.

Интересны кластеры компетенций, которые выделили Л. Спенсер, С. Спенсер <sup>15</sup> (см. рисунок 6):

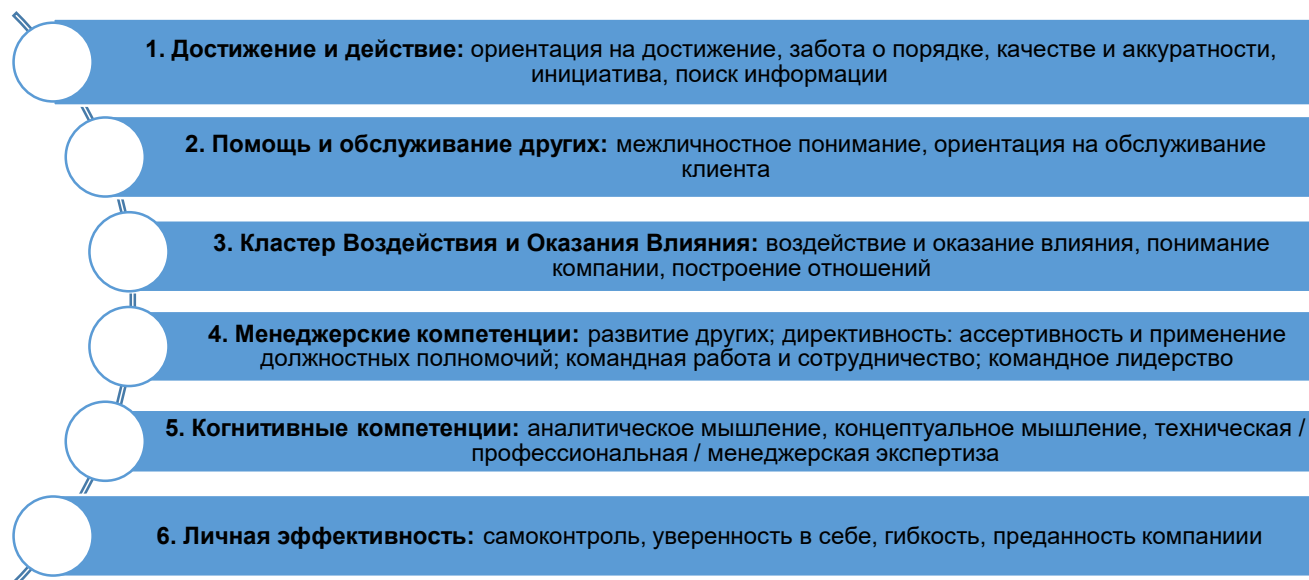


Рисунок 6. – Кластеры компетенций [составлено автором по Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе, 2005].

Классификация компетенций на основе кластерного анализа не потеряла актуальности и в настоящее время, например, рассматривается модель управленческих компетенций «7 кластеров» О.Сырых, 2022 год (см. таблица 2); Модель ключевых компетенций «9К» (Синягин Ю.В., 2017; Шебураков И.Б., 2023), которые автор представленных методических рекомендаций рассматривает подробно далее.

Так, модель управленческих компетенций «7 кластеров» (О.Сырых, 2022<sup>16</sup>), на основе анализа практик управления, состоит из семи кластеров, каждый из которых включает три вида управленческих компетенций (см. таблица 2) и каждый вид компетенций содержит описание индикаторов поведения четырёх уровней (см. таблица 3):

<sup>15</sup> Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции: модели максимальной эффективности работы. М.: Нипро. 2005, С. 17-90.

<sup>16</sup> Сырых О. Модель управленческих компетенций «7 кластеров», 2022

Таблица 2. - Модель управленческих компетенций «7 кластеров» О.Сырых, 2022 (составлено автором по Сырых О.)

Кластер модели управленческих компетенций	Вид компетенции		
	1. Лидерство.	Постановка цели	Стили лидерства
2.Вовлеченность.	Стратегия компании	Командная работа	Стандарты и технология
3.Управление собой.	Уверенность в себе	Гибкость	планирование
4.Развитие сотрудника.	Отработка встреч	Обратная связь	Управление группой
5.Ориентация на результат.	Продвижение изменений	Анализ информации	Настойчивость
6.Ответственность.	Готовность брать обязательства	Соблюдение договорённостей	Решение проблем
7.Навыки переговоров.	Убеждение и аргументация	коммуникация	Ориентация на клиентов

Таблица 3. – Описание уровней развития компетенций в соответствии с Моделью управленческих компетенций «7 кластеров» О.Сырых, 2022

Уровень	Описание уровня развития компетенции	Категория	Комментарий поведения при проявлении компетенции
4	Лидерский	А.	Демонстрация образца поведения по компетенции; ориентироваться для того, чтобы понять как нужно действовать
3	Высокий	В.	Демонстрирует высокий (эффективный для работы) уровень развития компетенции
2	Формирующийся	С.	Значительное проявление поведения по компетенции соответствует требуемому уровню развития, но, имеются ошибки и резервы для роста
1	Низкий	Д.	Поведение не соответствует компетенции, требуется коррекция или компенсация действиями коллег

Вызывает интерес «компетенции – как умения, навыки, знания, мотиваторы и черты характера, которые определяются как необходимые поведенческие показатели для успешного выполнения работы»<sup>17</sup> [С.2.], где включает в себя шкалу, которая определяет диапазон проявления компетенции (из пяти уровней), и, каждый уровень описывается в терминах поведенческих показателей. Авторы отмечают, что поведение на каждом уровне шкалы является иллюстративным, а не окончательным, - то есть возможны и другие примеры поведения. Каждая шкала компетенций является кумулятивной, что означает, что, хотя описание поведения с нижних уровней не повторяется на более высоком уровне, тем не менее оно применяется. Каждая компетенция включает в себя отрицательные проявления, которые помогают определить поведенческие признаки низкого уровня выполнения работы.

<sup>17</sup> Словарь поведенческих компетенций. 2016. - 32 с.

На наш взгляд, в понятии компетенции обнаруживаются *как культурные, так и технологические аспекты восприятия и понимания* реальности современной деятельности и её организации, разделяя точку зрения Кудрявцевой Е.И.<sup>18</sup>, считаем, что формируя компетентностный стиль управления, в частности, в сфере образования, более чётко *проявляются и социальные подходы к управлению*<sup>19</sup>, что приводит к актуальности в настоящее время понимание *типологии управленческих компетенций на профессиональные и надпрофессиональные*.

Именно надпрофессиональные компетенции, на взгляд автора, формируют и развивают социальный подход к управлению в образовательной организации, следовательно, далее рассматривается их классификация.

## **КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: НОРМАТИВНЫЙ ПРАВОВОЙ АСПЕКТ**

Компетенции руководителя образовательной организации определены в «Квалификационных характеристиках должностей работников образования» Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (далее - ЕКС) предназначен для решения вопросов, связанных с регулированием трудовых отношений, обеспечением эффективной системы управления персоналом образовательных учреждений и организаций независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности. Раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования" ЕКС состоит из четырех разделов: I - "Общие положения", II - "Должности руководителей", III - "Должности педагогических работников", IV - "Должности учебно-вспомогательного персонала".

Квалификационные характеристики применяются в качестве нормативных документов или служат основой для разработки должностных инструкций, содержащих конкретный перечень должностных обязанностей работников, с учетом особенностей организации труда и управления, а также прав, ответственности и компетентности работников. При необходимости должностные обязанности, включенные в квалификационную характеристику определенной должности, могут быть распределены между несколькими исполнителями. Квалификационная характеристика каждой должности

---

<sup>18</sup> Кудрявцева Е.И. Компетенция как ключевое понятие актуальной теории и практики менеджмента // Управленческое консультирование. 2011. № 2. С. 140-148 – [электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsiya-kak-klyuchevoe-ponyatie-aktualnoy-teorii-i-praktiki-menedzhmenta/viewer> (дата обращения: 05.07.2024)

<sup>19</sup> Иванычева Т.А. Формирование компетентностного стиля управления на основе освоения технологии управления организационными изменениями в сфере образования // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 2-2. – С. 153-154. - [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=5038> (дата обращения: 05.07.2024) .



имеет три раздела: "Должностные обязанности", "Должен знать" и "Требования к квалификации".

В разделе "Должностные обязанности" содержится перечень основных трудовых функций, которые могут быть полностью или частично поручены работнику, занимающему данную должность, с учетом технологической однородности и взаимосвязанности работ, позволяющих обеспечить оптимальную специализацию по должностям служащих. Сравнительный анализ должностных обязанностей руководителя (директор, заведующий, начальник) образовательного учреждения; заместителя руководителя (директора, заведующего, начальника) образовательного учреждения; руководителя (заведующий, начальник, директор, управляющий) структурного подразделения представлен в таблице 4:

Таблица 4. - Сравнительный анализ **должностных обязанностей**: руководителя (директор, заведующий, начальник) образовательного учреждения, заместителя руководителя (директора, заведующего, начальника) образовательного учреждения, руководителя (заведующий, начальник, директор, управляющий) структурного подразделения (по ЕКС<sup>20</sup>) [составлено автором]

Руководитель (директор, заведующий, начальник) образовательного учреждения	Заместитель руководителя (директора, заведующего, начальника) образовательного учреждения	Руководитель (заведующий, начальник, директор, управляющий) структурного подразделения
<b>Администрирование</b>		
<p>Осуществляет <b>руководство</b> образовательным учреждением в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного учреждения.</p> <p>Планирует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, педагогических и других работников образовательного учреждения.</p> <p>Принимает локальные нормативные акты образовательного учреждения, содержащие нормы трудового права, в том числе по вопросам установления системы оплаты труда с учетом мнения представительного органа работников.</p>	<p>Координирует работу подчиненных ему служб и структурных подразделений.</p> <p>Координирует работу преподавателей, воспитателей, мастеров производственного обучения, других педагогических и иных работников, а также разработку учебно-методической и иной документации, необходимой для деятельности образовательного учреждения.</p>	<p>Руководит деятельностью структурного подразделения образовательного учреждения: учебно-консультационным пунктом, отделением, отделом, секцией, лабораторией, кабинетом, учебной или учебно-производственной мастерской, интернатом при школе, общежитием, учебным хозяйством, производственной практикой и другими структурными подразделениями (далее - структурное подразделение).</p>
<p>Обеспечивает <b>реализацию федерального государственного образовательного стандарта</b>, федеральных государственных требований.</p> <p><b>Определяет стратегию, цели и задачи развития</b> образовательного учреждения, принимает решения о программном планировании его работы, участии образовательного учреждения в различных программах и проектах, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и к</p>	<p>Осуществляет контроль за качеством образовательного (учебно-воспитательного) процесса, объективностью оценки результатов образовательной деятельности обучающихся, работой кружков и факультативов, обеспечением уровня подготовки обучающихся, соответствующего требованиям федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований.</p> <p>Организует работу по подготовке и проведению экзаменов.</p> <p>Организует текущее и перспективное планирование</p>	<p>Обеспечивает контроль за качеством образовательного процесса и объективностью оценки результатов учебной и внеучебной деятельности обучающихся, воспитанников, обеспечением уровня подготовки обучающихся, воспитанников, соответствующего требованиям федерального государственного образовательного стандарта.</p> <p>Организует текущее и перспективное планирование деятельности структурного подразделения с учетом целей, задач и направлений, для реализации которых оно создано, обеспечивает контроль за выполнением плановых заданий,</p>

<sup>20</sup> Единый квалификационный справочник. - 2021 . - [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: - [https://classdoc.ru/eksd/19\\_obrazov/](https://classdoc.ru/eksd/19_obrazov/) (дата обращения: 05.07.2024) .

качеству образования, непрерывное повышение качества образования в образовательном учреждении.	деятельности образовательного учреждения.	координирует работу преподавателей, воспитателей и других педагогических работников по выполнению учебных (образовательных) планов и программ, разработке необходимой учебно-методической документации.
<b>Формирует контингенты обучающихся</b> (воспитанников, детей), обеспечивает охрану их жизни и здоровья во время образовательного процесса, соблюдение прав и свобод обучающихся (воспитанников, детей) и работников образовательного учреждения в установленном законодательством Российской Федерации порядке.	Организует учебно-воспитательную, методическую, культурно-массовую, внеклассную работу.	Участвует в комплектовании контингента обучающихся (воспитанников, детей) и принимает меры по его сохранению, участвует в составлении расписания учебных занятий и других видов деятельности обучающихся (воспитанников, детей). Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением.
Обеспечивает <b>объективность оценки качества</b> образования обучающихся (воспитанников, детей) в образовательном учреждении. Совместно с советом образовательного учреждения и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и реализацию программ развития образовательного учреждения, образовательной программы образовательного учреждения, учебных планов, учебных программ курсов, дисциплин, годовых календарных учебных графиков, устава и правил внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения.	Обеспечивает использование и совершенствование методов организации образовательного процесса и современных образовательных технологий, в том числе дистанционных.	Организует работу по подготовке и проведению итоговой аттестации, просветительскую работу для родителей.
<i>Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе.</i> В пределах своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования.	Оказывает помощь педагогическим работникам в освоении и разработке инновационных программ и технологий  Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением.	Оказывает помощь педагогическим работникам в освоении и разработке инновационных программ и технологий.  Создает условия для разработки рабочих образовательных программ структурного подразделения.  Организует методическую, культурно-массовую, внеклассную работу.
Осуществляет <b>подбор и расстановку кадров.</b> <i>Создает условия для непрерывного повышения квалификации работников.</i> Решает кадровые, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы в соответствии с уставом образовательного учреждения. Принимает меры по обеспечению образовательного учреждения квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, обеспечивает формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в образовательном учреждении. <i>Организует и координирует реализацию мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в образовательном учреждении, рационализации управления и укреплению дисциплины труда.</i> Создает условия, обеспечивающие участие работников в	Участвует в подборе и расстановке педагогических кадров, организует повышение их квалификации и профессионального мастерства.  Принимает участие в подготовке и проведении аттестации педагогических и других работников образовательного учреждения.	Участвует в подборе и расстановке педагогических и иных кадров, в организации повышения их квалификации и профессионального мастерства.  Принимает участие в подготовке и проведении аттестации педагогических и других работников учреждения.

<p>управлении образовательным учреждением. В пределах установленных средств формирует фонд оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую часть. Утверждает структуру и штатное расписание образовательного учреждения</p>		
<p>Принимает меры по обеспечению безопасности и условий труда, соответствующих требованиям охраны труда.</p>	<p>Осуществляет контроль за учебной нагрузкой обучающихся, воспитанников.</p> <p>Составляет расписание учебных занятий и других видов учебной и воспитательной (в том числе культурно-досуговой) деятельности.</p> <p>Принимает меры по расширению хозяйственной самостоятельности образовательного учреждения, своевременному заключению необходимых договоров, привлечению для осуществления деятельности, предусмотренной уставом образовательного учреждения, дополнительных источников финансовых и материальных средств.</p> <p>Организует работу по проведению анализа и оценки финансовых результатов деятельности образовательного учреждения, разработке и реализации мероприятий по повышению эффективности использования бюджетных средств.</p>	<p>Осуществляет контроль за учебной нагрузкой обучающихся (воспитанников, детей).</p>
<p><b>Содействует деятельности учительских</b> (педагогических), психологических организаций и методических объединений, общественных (в том числе детских и молодежных) организаций.</p>	<p>Организует просветительскую работу для родителей (лиц, их заменяющих)..</p>	<p>Принимает меры по обеспечению создания необходимых социально-бытовых условий обучающимся (воспитанникам, детям) и работникам образовательного учреждения.</p>
<p>-</p>	<p>Осуществляет контроль за состоянием медицинского обслуживания обучающихся (воспитанников, детей), жилищно-бытовых условий в общежитиях.</p>	<p>Осуществляет контроль за состоянием медицинского обслуживания обучающихся, воспитанников.</p>
<p>Обеспечивает учёт, сохранность и пополнение учебно-материальной базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации, привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной уставом образовательного учреждения, дополнительных источников финансовых и материальных средств.</p>	<p>При выполнении обязанностей заместителя руководителя образовательного учреждения по административно-хозяйственной работе (части) осуществляет руководство хозяйственной деятельностью образовательного учреждения.</p> <p>Осуществляет контроль за хозяйственным обслуживанием и надлежащим состоянием образовательного учреждения.</p> <p>Организует контроль за рациональным расходом материалов и финансовых средств образовательного учреждения.</p> <p>Обеспечивает контроль за своевременным и полным выполнением договорных обязательств, порядка оформления финансово-хозяйственных операций.</p> <p>Принимает меры по обеспечению необходимых социально-бытовых условий для обучающихся, воспитанников и работников образовательного учреждения.</p>	<p>.</p>

Обеспечивает представление учредителю ежегодного отчета о поступлении, расходовании финансовых и материальных средств и публичного отчета о деятельности образовательного учреждения в целом.	Готовит отчет учредителю о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств.	Обеспечивает своевременное составление установленной отчетной документации.
Обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, предприятиями, организациями, общественностью, родителями (лицами, их заменяющими), гражданами. Представляет образовательное учреждение в государственных, муниципальных, общественных и иных органах, учреждениях, иных организациях.	Координирует взаимодействие между представителями педагогической науки и практики.  Руководит работами по благоустройству, озеленению и уборке территории образовательного учреждения.	Организует заключение договоров с заинтересованными организациями по подготовке кадров.
<b>Выполняет правила по охране труда и пожарной безопасности.</b>		
Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу образовательного учреждения.	Принимает меры по оснащению мастерских, учебных лабораторий и кабинетов современным оборудованием, наглядными пособиями и техническими средствами обучения, пополнению библиотек и методических кабинетов учебно-методической, художественной и периодической литературой.	Принимает участие в развитии и укреплении учебно-материальной базы учреждения, оснащении мастерских, учебных лабораторий и кабинетов современным оборудованием, наглядными пособиями и техническими средствами обучения, в сохранности оборудования и инвентаря, оснащении и пополнении библиотек и методических кабинетов учебно-методической и художественной литературой, периодическими изданиями, в методическом обеспечении образовательного процесса

В разделе ЕКС «Должен знать» содержатся основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных и иных нормативных правовых актов, положений, инструкций и других документов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей, в частности, руководитель (директор, заведующий, начальник) образовательного учреждения; заместитель руководителя (директора, заведующего, начальника) образовательного учреждения; руководитель (заведующий, начальник, директор, управляющий) структурного подразделения) следующие направления деятельности (см. рисунок 7), включая правила внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения; правила по охране труда и пожарной безопасности:

–**приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации**; законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную, физкультурно-спортивную деятельность; Конвенцию о правах ребенка; гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое законодательство в части, касающейся регулирования деятельности образовательных учреждений и органов управления образованием различных уровней;

–**педагогика**; достижения современной психолого-педагогической науки и практики; психологию; основы физиологии, гигиены; современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентного подхода, развивающего обучения; **методы формирования основных составляющих компетентности** (профессиональной, коммуникативной, информационной, правовой);

–**основы менеджмента**, управления персоналом; основы управления проектами; основы экономики, социологии; способы организации финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения; теорию и методы управления образовательными системами;

–**методы убеждения**, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе; технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием;

Рисунок 7. – Основные требования, предъявляемые к руководителю (директор, заведующий, начальник) образовательного учреждения; заместителю руководителя (директора, заведующего, начальника) образовательного учреждения; руководителю (заведующий, начальник, директор, управляющий) структурного подразделения в отношении специальных знаний [составлено автором по Единому квалификационному справочнику, 2021<sup>21</sup>].

В приказе Минтруда России от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 № 64848) (см. таблица 5):

Таблица 5. – Трудовые действия и необходимые умения при выполнении трудовой функции **управление образовательной деятельностью** общеобразовательной организации знаний [составлено автором по профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»<sup>22</sup>].

№	Трудовые действия	Необходимые умения
1.	<b>Планирование</b> результатов реализации образовательных программ и осуществления образовательной деятельности образовательной организации	Планировать результаты реализации образовательных программ образовательной организации Определять список учебников из федерального перечня учебников и учебных пособий, допущенных к использованию при реализации основных общеобразовательных программ Определять перечень дополнительных общеобразовательных программ, основываясь на социальных запросах обучающихся и их родителей (законных представителей) и требованиях к условиям реализации образовательных программ
	<b>Организация</b> разработки,	Применять в профессиональной

<sup>21</sup> Единый квалификационный справочник. - 2021 . -- [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://classdoc.ru/eksd/19\\_obrazov/](https://classdoc.ru/eksd/19_obrazov/)

<sup>22</sup> Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации». - [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: - [https://www.eduprofrb.ru/uploads/documents/docs/prikaz-mintruda-rossii-ot-19\\_04\\_2021-n-250n.pdf](https://www.eduprofrb.ru/uploads/documents/docs/prikaz-mintruda-rossii-ot-19_04_2021-n-250n.pdf)

	<p>корректировки и утверждения основных образовательных программ в соответствии с ФГОС (НОО, ООО, СОО) с ОВЗ с учетом примерных основных образовательных программ и примерных адаптированных основных общеобразовательных программ; дополнительных общеобразовательных программ и программ профессионального обучения</p>	<p>деятельности правовые нормы, регулирующие разработку и реализацию образовательных программ</p> <p>Организовывать разработку, коррекцию основных общеобразовательных программ, формы организации обучения и воспитания, основываясь на социальных запросах участников образовательных отношений, возможностях обучающихся, педагогического коллектива и требованиях к содержанию, условиям и результатам реализации образовательных программ в соответствии с ФГОС соответствующего уровня</p> <p>Управлять разработкой и корректировкой образовательных программ по результатам мониторинговых исследований различного уровня с учетом мнений участников образовательных отношений</p> <p>Анализировать деятельность и результаты реализации образовательных программ и выполнять коррекцию организации образовательной деятельности</p> <p>Анализировать, адаптировать и применять национальный и международный опыт, практики и технологии разработки и реализации образовательных программ, требования российских и международных стандартов в области качества образования</p> <p>Обеспечивать защиту прав и свобод обучающихся и работников общеобразовательной организации</p>
	<p>Организация <b>реализации требований</b> государственных образовательных стандартов к кадровым, финансово-экономическим, материально-техническим, психолого-педагогическим, информационно-методическим условиям реализации образовательных программ</p>	<p>Обеспечивать реализацию требований федеральных государственных стандартов к условиям реализации образовательных программ</p> <p>Обеспечивать преемственность целей, задач и содержания образовательных программ всех уровней общего образования</p> <p>Контролировать реализацию образовательной деятельности в соответствии с требованиями санитарно-эпидемиологических правил и нормативов к устройству, содержанию и организации режима работы общеобразовательных организаций</p> <p>Обеспечивать реализацию образовательных программ и деятельность организации в период введения чрезвычайного положения, режима повышенной готовности или чрезвычайной ситуации</p>
	<p>Управление деятельностью по реализации образовательных программ, в том числе в <b>сетевой форме</b></p>	<p>Управлять реализацией образовательных программ общеобразовательной организации, в том числе в сетевой форме</p>
	<p>Руководство системой <b>психолого-педагогического сопровождения</b> обучающихся.</p> <p><b>Организация</b> пристрастия и ухода за детьми, обеспечение содержания, лечения, реабилитации, коррекции, психолого-педагогической поддержки, интерната и иной деятельности</p>	<p>Управлять системой психолого-педагогического сопровождения обучающихся</p> <p>Выполнять требования по организации пристрастия и ухода за детьми, обеспечению содержания, лечения, реабилитации, коррекции, психолого-педагогической поддержки, интерната и иной деятельности</p> <p>Организовывать коррекционную работу и</p>

	<p>Организация коррекционной работы и инклюзивного образования</p>	<p>инклюзивное образование Обеспечивать специальные условия обучающимся с ОВЗ, учитывающие особенности их психофизического развития</p>
	<p>Руководство деятельностью по созданию условий <b>социализации</b> обучающихся и индивидуализации обучения</p>	<p>Руководить деятельностью по созданию условий социализации обучающихся и индивидуализации обучающихся Организовывать при реализации образовательных программ обеспечение социализации и индивидуализации развития обучающихся на основе их воспитания в соответствии с духовно-нравственными, социокультурными ценностями и принятыми в обществе правилами поведения Обеспечивать учет в содержании и организации образовательного процесса этнокультурных особенностей развития обучающихся Руководить деятельностью по проведению мероприятия, стимулирующих творческие и спортивные достижения обучающихся, интерес к научной, творческой и физкультурно-спортивной деятельности, волонтерскому движению Управлять реализацией мероприятий по профилактике правонарушений среди несовершеннолетних</p>
	<p><b>Формирование системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов обучающихся, направленной на самоопределение, самообразование и профессиональную ориентацию.</b> <b>Контроль качества реализации образовательных программ, принятие управленческих решений по коррекции и улучшению организации образовательной деятельности</b></p>	<p>Руководить деятельностью по диагностике обучающихся для выявления способностей и одаренности, обеспечением участия обучающихся в конкурсах, олимпиадах, проектах различного уровня, организацией работ с одаренными обучающимися, в том числе профильного, предпрофильного обучения, индивидуально-групповых занятий, неаудиторных занятий, организацией проектной и исследовательской деятельности</p>
	<p>Управление формированием образовательной среды, в том числе <b>цифровой образовательной среды</b></p>	<p>Управлять формированием информационной образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды Обеспечивать требования к реализации образовательных программ с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения Обеспечивать условия для реализации образовательных программ с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий с учетом функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующих технических средств, обеспечивающих освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся Обеспечивать специальные условия для получения образования в соответствии с</p>

		возрастными, индивидуальными особенностями и особыми образовательными потребностями, развитие способностей и творческого потенциала каждого обучающегося
	<p>Управление формированием и функционированием <b>системы методического и организационно-педагогического</b> обеспечения реализации образовательной деятельности.</p> <p><b>Организация работ по самообследованию</b> общеобразовательной организации, внутришкольному контролю, обеспечению функционирования внутренней системы оценки качества образования, мониторингу образовательных результатов обучающихся</p>	<p>Управлять формированием и функционированием системы методического и организационно-педагогического обеспечения реализации образовательной деятельности</p> <p>Формировать образовательную среду общеобразовательной организации, обеспечивающую содержательную, методическую, технологическую целостность образовательной деятельности</p> <p>Обеспечивать условия для применения в общеобразовательной организации образовательных технологий и средств обучения</p> <p>Организовывать проведение самообследования организации, процедур внутришкольного контроля, внутренней системы оценки качества образования, мониторинга образовательных результатов обучающихся</p>
	<b>Организация просветительской и консультативной деятельности</b> с обучающимися, родителями (законными представителями) и педагогическими работниками общеобразовательной организации.	Организовывать просветительную и консультативную деятельность с обучающимися, родителями (законными представителями) и педагогическими работниками общеобразовательной организации

Следует отметить требования к необходимым знаниям по всем четырём трудовым функциям руководителей образовательной организации – управление, администрирование, управление развитие и управление взаимодействием (см. рисунок 8):



1. Конвенция ООН, законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативные правовые акты муниципального района/городского округа в сфере общего образования. Тенденции развития общего образования в Российской Федерации и мировом образовательном пространстве, приоритетные направления государственной политики в сфере общего образования
2. Законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативные правовые акты муниципального района/городского округа в сфере общего образования Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации, муниципальные правовые акты, включая гражданское, семейное, налоговое, бюджетное, административное, трудовое, антикоррупционное законодательство Российской Федерации, требования охраны труда в части, регулирующей деятельность общеобразовательной организации.
3. Профессиональные стандарты, характеризующие квалификацию, необходимую для осуществления педагогической и иной профессиональной деятельности (с учётом реализуемых организацией образовательных программ), нормативные правовые основы и методика их применения в управлении персоналом общеобразовательной организации. Федеральные государственные образовательные стандарты, примерные основные и адаптированные образовательные программы, федеральные государственные требования
4. Основы физиологии и гигиены детей школьного возраста. Основы педагогики инклюзивного образования. Основы возрастной психологии и педагогики детей школьного возраста. Основы педагогики и психологии. Основы психологии личности и групп. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы, относящиеся к деятельности общеобразовательной организации.
5. Основы менеджмента в сфере образования, в том числе стратегического, кадрового, инновационного, проектного, финансового менеджмента и менеджмента качества

Рисунок 8. – **Основные требования к необходимым знаниям по всем четырём трудовым функциям** руководителей образовательной организации – управление, администрирование, управление развитие и взаимодействием (сравнительный анализ) [составлено автором по профессиональному стандарту «Руководитель образовательной организации»].

1. Образовательные теории, технологии и средства обучения и воспитания, в том числе основанные на виртуальной и дополненной реальности, границы и возможности их использования в общем образовании
2. Принципы, методы и технологии разработки, анализа и реализации образовательных программ для достижения запланированных результатов
3. Практики управления реализацией образовательных программ, в том числе зарубежный опыт
4. Подходы, методы и инструменты мониторинга и оценки качества общего образования
5. Процедуры производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно-противоэпидемиологических (профилактических) мероприятий в общеобразовательной организации

Рисунок 9. – Требования к **необходимым знаниям** при выполнении трудовой функции **управление** образовательной деятельностью общеобразовательной

организации знаний [составлено автором по профессиональному стандарту «Руководитель образовательной организации»]

Таблица 6. – Трудовые действия и необходимые умения при выполнении трудовой функции **администрирование деятельности** общеобразовательной организации [составлено автором по профессиональному стандарту «Руководитель образовательной организации»].

№	Трудовые действия	Необходимые умения
1.	<p><b>Руководство общеобразовательной организацией</b> на основе принципов государственно-общественного управления, включая формирование и поддержку коллегиальных органов управления общеобразовательной организации с привлечением представителей участников образовательных отношений</p> <p>Руководство разработкой, актуализацией и утверждением локальных нормативных актов общеобразовательной организации</p> <p>Планирование, координация и контроль деятельности структурных подразделений общеобразовательной организации</p> <p>Организация приема, перевода обучающихся в общеобразовательную организацию и их отчисления</p>	<p>Осуществлять текущее руководство образовательной организацией на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности</p> <p>Применять в профессиональной деятельности правовые нормы, регулирующие деятельность общеобразовательной организации, разрабатывать соответствующие локальные нормативные акты</p> <p>Обеспечивать исполнение локальных нормативных актов общеобразовательной организации по организации и осуществлению образовательной деятельности</p> <p>Формировать организационную структуру, штатное расписание, планировать потребность в кадрах, организовывать их подбор, прием на работу, допуск к работе, определять должностные обязанности</p> <p>Планировать и контролировать деятельность структурных подразделений общеобразовательной организации</p> <p>Организовывать и контролировать контрактную, договорную и претензионную деятельность</p> <p>Осуществлять мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности и результативности деятельности общеобразовательной организации и коррекцию на основе их данных этой деятельности</p> <p>Организовывать систему приема, перевода обучающихся в образовательной организации и их отчисления</p>
2.	<p><b>Обеспечение реализации кадровой политики</b>, осуществление подбора и расстановки кадров в соответствии с уставом общеобразовательной организации</p> <p><b>Формирование и поддержка организационной культуры</b> общеобразовательной организации</p>	<p><i>Формировать управленческую команду, распределять обязанности и делегировать полномочия</i></p> <p>Организовывать аттестацию работников на соответствие занимаемой должности</p> <p><i>Формировать систему мотивации и условия для профессионального развития педагогических и иных работников общеобразовательной организации, включая дополнительное профессиональное образование</i></p> <p>Формировать фонд оплаты труда и обеспечивать своевременную выплату заработной, пособий и иных выплат работникам общеобразовательной организации</p> <p>Создавать условия для участия участников образовательных отношений в управлении образовательной деятельностью образовательной организации в пределах их</p>

		компетенции <i>Формировать организационную культуру общеобразовательной организации</i>
3.	<p><b>Руководство административной, финансовой и хозяйственной деятельностью</b> в соответствии с учредительными документами общеобразовательной организации</p> <p>Управление деятельностью по привлечению и контролю использования финансовых ресурсов</p> <p>Управление имущественным комплексом общеобразовательной организации и его развитием</p> <p>Организация и контроль работы системы питания в общеобразовательной организации</p>	<p>Планировать распределение финансово-экономических, материальных, кадровых, методических, информационных ресурсов общеобразовательной организации</p> <p>Организовывать системную административно-хозяйственную работу общеобразовательной организации</p> <p>Управлять деятельностью по привлечению и контролю использования финансовых ресурсов</p> <p>Контролировать административно-хозяйственную и финансовую деятельность общеобразовательной организации</p> <p>Управлять развитием имущественного комплекса общеобразовательной организации, обеспечивать сохранность имущества, средств обучения, оборудования и инвентаря</p> <p>Организовывать обеспечение энергосбережения и энергетической эффективности здания</p>
4.	<p><b>Управление информационными ресурсами</b> общеобразовательной организации, в том числе официальным сайтом общеобразовательной организации</p>	<p>Управлять информационными ресурсами общеобразовательной организации, в том числе организовывать работу официального сайта общеобразовательной организации</p> <p>Организовывать работы по защите персональных данных обучающихся и работников общеобразовательной организации</p> <p>Использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении общеобразовательной организации</p> <p>Обеспечивать реализацию требований к технологическим (аппаратным и программным), информационным и организационным ресурсам общеобразовательных организаций для развития информационной образовательной среды</p>
5.	<p><b>Руководство деятельностью по созданию безопасных условий</b> обучения и воспитания, организации питания обучающихся и работников, обеспечению охраны их здоровья и соответствия условий реализации образовательных программ установленным нормам и правилам</p> <p>Обеспечение комплексной безопасности общеобразовательной организации</p> <p>Организация доступной и безопасной среды в общеобразовательной организации для обучающихся, родителей (законных представителей) и работников общеобразовательной организации</p>	<p>Управлять обеспечением безопасной эксплуатации инженерно-технических коммуникаций, оборудования и инфраструктуры общеобразовательной организации</p> <p>Реализовывать меры по предупреждению коррупции в общеобразовательной организации</p> <p>Организовывать оказание первой помощи при несчастных случаях и внезапных заболеваниях</p> <p>Пользоваться навыками оказания первой помощи больным и пострадавшим</p> <p>Обеспечивать соблюдение условий транспортной безопасности перевозок обучающихся</p> <p>Формировать в общеобразовательной организации безопасную и доступную среду, обеспечивать выполнение требований охраны здоровья обучающихся, охраны труда и здоровья работников общеобразовательной организации</p>

		<p>Организовывать и контролировать работу системы питания в общеобразовательной организации</p> <p>Обеспечивать реализацию требований к комплексной безопасности, антитеррористической и противокриминальной защищенности общеобразовательной организации</p> <p>Обеспечивать соблюдение правил санитарно-гигиенического режима, техники безопасности и охраны труда</p>
6.	<p><b>Руководство формированием отчётности</b> о деятельности образовательной организации, анализ данных отчетов и коррекция на этой основе деятельности образовательной организации</p>	<p>6.1. Организовывать систему делопроизводства и документооборота общеобразовательной организации</p> <p>6.2. Формировать документы финансового и управленческого учета, согласование статей бюджета в соответствии с программой развития общеобразовательной организации</p> <p>6.3. Организовывать ведение отчётности о деятельности общеобразовательной организации и ее представление заинтересованным сторонам</p>

1. Принципы и модели государственно-общественного управления образовательными организациями. Основы управления проектами в общеобразовательной организации. Информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении общеобразовательной организацией
2. Нормативные документы и стандарты в области охраны здоровья обучающихся, охраны труда и здоровья работников общеобразовательной организации. Способы и техники оказания первой помощи больным и пострадавшим.
3. Нормы и правила комплексной безопасности образовательных организаций. Нормативные документы по формированию доступной среды в общеобразовательных организациях СНИП, относящиеся к общеобразовательным организациям. Требования к информационной образовательной среде общеобразовательной организации
4. Основы управления персоналом общеобразовательной организации, включая основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организацию оплаты и охраны труда. Нормы профессиональной этики педагогических работников. Нормы/правила делового этикета и служебного поведения
5. Теория и практика финансирования общего образования. Принципы бюджетирования и контроля расходов общеобразовательной организации. Основы контрактной системы закупок в общеобразовательной организации. Порядок заключения и исполнения хозяйственных и трудовых договоров в общеобразовательной организации. Основы делопроизводства и документооборота (в том числе электронного) в общеобразовательной организации. Основы бухгалтерского учета, финансового анализа и экономического планирования в общеобразовательной организации

Рисунок 10. – **Необходимые знания** при выполнении трудовой функции **администрирование деятельности** общеобразовательной организации [составлено автором по профессиональному стандарту «Руководитель образовательной организации»].

Таблица 7. – Трудовые действия и необходимые умения при выполнении трудовой функции **управление развитием** общеобразовательной организации [составлено автором по профессиональному стандарту «Руководитель образовательной организации»].

№	Трудовые действия	Необходимые умения
1.	<p><b>Руководство развитием</b> общеобразовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального района / городского округа Российской Федерации</p>	<p>Анализировать тенденции развития общего образования в Российской Федерации и в мире, федеральные, региональные и местные инициативы и приоритеты экономического и социального развития, эффективные практики деятельности общеобразовательных организаций</p> <p>Анализировать деятельность общеобразовательной организации, роль в социуме, уровень социального партнерства и степень интегрированности в местное сообщество</p>
2.	<p><b>Руководство разработкой программы</b> развития общеобразовательной организации совместно с коллегиальными органами управления</p>	<p>Обеспечивать разработку программы развития общеобразовательной организации с ориентацией на федеральные, региональные и местные приоритеты и социальные запросы</p> <p>Формировать миссию и стратегию организации, определять целевые показатели развития общеобразовательной организации</p> <p>Разрабатывать стратегию обеспечения качества образовательной деятельности в общеобразовательной организации с привлечением участников образовательных отношений</p>
3.	<p><b>Управление реализацией</b> программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсное обеспечение, координация деятельности участников образовательных отношений</p>	<p>Управлять реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением, координировать деятельность участников образовательных отношений</p>
4.	<p><b>Обеспечение условий</b> для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций</p>	<p>Применять программно-проектные методы организации деятельности</p> <p><i>Применять подходы и методы управления развитием общеобразовательной организации, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации</i></p> <p>Организовывать инновационную деятельность в общеобразовательной организации</p> <p>Утверждать по согласованию с учредителем программу развития общеобразовательной организации</p>
5.	<p><b>Планирование</b> образовательной, организационно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности общеобразовательной организации в соответствии с учредительными документами общеобразовательной организации и программой развития общеобразовательной организации</p>	<p>Планировать организационно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность общеобразовательной организации для реализации программы развития</p>
6.	<p>Контроль и оценка <b>результативности и эффективности</b> реализации программы развития</p>	<p>Производить оценку реализации стратегии развития общеобразовательной организации, определять изменения</p>

	общеобразовательной организации <b>Прогнозирование</b> количественных и качественных параметров развития общеобразовательной организации с учетом социально-экономических, социокультурных и этнокультурных аспектов среды	происходящие во внутренней и внешней среде, основные показатели и результаты реализации программы ее развития, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации
7.	Реализация государственной политики в сфере цифровой трансформации образовательной организации и <b>развитие цифровой образовательной среды</b>	Реализовывать проекты в сфере цифровой трансформации образовательной организации
8.	Представление <b>публичной отчетности</b> о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации	Формировать и представлять регулярную публичную отчетность о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации

1. Теория, практика и методы **управления развитием** общеобразовательной организации (в том числе на основе зарубежных исследований, опыта и разработок), обеспечивающие повышение качества образования и эффективности деятельности организации.

2. Стратегические и **программные документы** федерального, регионального и местного уровня в области общего образования и социально-экономического развития.

3. Основы **цифровизации** общеобразовательной организации

Рисунок 11. – Необходимые знания при выполнении трудовой функции управление развитием общеобразовательной организации [составлено автором по профессиональному стандарту «Руководитель образовательной организации»].

Таблица 8. – Трудовые действия и необходимые умения при выполнении трудовой функции **управление взаимодействием** общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами [составлено автором по профессиональному стандарту «Руководитель образовательной организации»].

№	Трудовые действия	Необходимые умения
1.	Определение <b>потребностей</b> , направлений и ожидаемых результатов взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами	Организовывать на уровне общеобразовательной организации процессы, связанные с лицензированием и аккредитацией
2.	Определение форматов взаимодействия, в том числе <b>сетевого взаимодействия</b>	Определять цели, ожидаемые результаты и форматы взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами, в том числе сетевого взаимодействия Управлять формированием событийного пространства общеобразовательной организации

3.	<p>Организация <b>взаимодействия</b> общеобразовательной организации с участниками образовательных отношений, органами государственной власти, местного самоуправления, учредителем (собственником), общественными и другими организациями, представителями СМИ</p> <p>Контроль и оценка результатов взаимодействия с органами государственной власти, органами местного самоуправления, участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами для его дальнейшего развития и совершенствования</p>	<p>Организовывать взаимодействие с надзорными органами и органами государственного и ведомственного контроля (надзора) в сфере образования, контроля за соблюдением лицензионных требований и условий при осуществлении образовательной деятельности, обеспечивать содействие их деятельности, размещение на сайте общеобразовательной организации результатов проверок, реализацию предписаний контрольных и надзорных органов</p> <p>Разрабатывать регламенты, механизмы и инструменты взаимодействия с субъектами внешнего окружения, включая органы государственной власти и местного самоуправления</p> <p>Обеспечивать взаимодействие с учредителем образовательной организации, родителями (законными представителями) обучающихся, органами государственной власти и органами местного самоуправления, профсоюзными организациями, представителями СМИ, социальными партнерами общеобразовательной организации</p> <p>Осуществлять контроль и оценку эффективности взаимодействия и представления интересов общеобразовательной организации</p>
4.	<p><b>Представление</b> общеобразовательной организации во взаимодействии с органами государственной власти и органами местного самоуправления, в том числе надзорными органами</p> <p>Представление общеобразовательной организации во взаимодействии с социальными партнерами, в том числе родителями (законными представителями) обучающихся, общественными организациями, другими образовательными и не образовательными организациями</p>	<p>Представлять общеобразовательную организацию в государственных, муниципальных, общественных и других органах, учреждениях, иных организациях</p>
5.	<p><b>Организация и координация социального партнерства</b> с местным и бизнес-сообществами, организациями культуры, досуга и спорта, другими образовательными организациями по реализации образовательных и досугово-развивающих программ, мероприятий и событий</p> <p>Обеспечение административно-</p>	<p>Осуществлять и развивать социальное партнерство, установленное действующим законодательством Российской Федерации</p> <p>Координировать деятельность участников образовательных отношений, предупреждать и конструктивно разрешать конфликты, возникающие при реализации образовательных программ</p>

	организационной поддержки взаимодействия работников общеобразовательной организации с родителями (законными представителями)	
6.	Формирование положительного <b>имиджа</b> общеобразовательной организации Содействие деятельности общественных объединений обучающихся, работников общеобразовательной организации, родителей (законных представителей), осуществляемой в общеобразовательной организации и не запрещенной законодательством Российской Федерации	Управлять обеспечением информационной открытости и доступности общеобразовательной организации Проводить публичные выступления и организовывать устную и письменную коммуникацию с представителями учредителя, органами государственной власти и органами местного самоуправления, в том числе надзорными органами, социальными партнерами и иными организациями Лоббировать интересы общеобразовательной организации при взаимодействии с учредителем, органами государственной власти, органами местного самоуправления, социальными партнерами Содействовать формированию и функционированию деятельности профессиональных педагогических сообществ по вопросам обучения и воспитания

1. Законодательство Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, **нормативные правовые акты** муниципального района/городского округа в сфере общего образования
2. Нормативные документы **по взаимодействию** общеобразовательной организации с надзорными органами. Правила проведения проверок и документальных ревизий образовательных организаций государственными контрольно-надзорными органами
3. Нормативные **требования к информационной открытости** образовательной организации.
4. **Технологии и регламенты взаимодействия** общеобразовательной организации с учредителем, органами государственной власти и органами местного самоуправления, профсоюзными организациями, представителями СМИ, социальными партнерами общеобразовательной организации и иными организациями, с родителями (законными представителями)
5. Нормативные документы, регулирующие **сетевое взаимодействие** общеобразовательной организации. Механизмы организации сетевого взаимодействия общеобразовательной организации. Деловой этикет и нормы делового общения, принципы кросс-культурного менеджмента
6. **Принципы, методы и технологии коммуникации**, ведения переговоров, методы лоббирования интересов общеобразовательной организации при взаимодействии с субъектами внешнего окружения. Технологии организации событийного пространства. Технологии урегулирования конфликтов.

Рисунок 12. – Группы **знаний** при выполнении трудовой функции **управление взаимодействием** общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами [составлено автором по профессиональному стандарту «Руководитель образовательной организации»].



В Национальном проекте «Образование», Паспорте Федерального проекта «Современная школа» 07.12.2018 г. пункт 19. выделено формализовано понятие «гибкие компетенции» (как синонимы употребляются «мягкие навыки», «навыки 21 века», «универсальные компетентности», «4К» - совокупность неспециализированных (не связанных с конкретной предметной областью), надпрофессиональных знаний и навыков, позволяющих успешно решать жизненные и профессиональные задачи. Гибкие компетенции, в отличие от профессиональных навыков в традиционном понимании, не зависят от специфики конкретной работы, тесно связаны с личностными качествами и установками (ответственность, дисциплина, самоменеджмент), а также социальными навыками (коммуникация, работа в команде, эмоциональный интеллект) и менеджерскими способностями (управление временем, лидерство, решение проблем, критическое мышление). Среди них выделяют;

(1) компетентность когнитивного решения проблем (аналитическое и креативное мышление),

(2) компетентность взаимодействия с другими людьми (работы в команде, коммуникация),

(3) компетентность управления собой (саморегулирования и самоорганизации) направленных на развитие креативного, продуктового, критического и иных типов мышления, навыков работе в команде, коммуникации, и других навыков, отвечающих за успешное участие в рабочем процессе и высокую производительность, не связаны с конкретной предметной областью [Паспорт ФП Современная школа 46-47, Глоссарий].<sup>23</sup>

Таким образом, рассмотрев трактовку понятия компетенции с позиции определения и в нормативных правовых актах РФ, возникает необходимость рассмотрения категории «управленческие компетенции»: структура, типология и классификация.

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ: СТРУКТУРА, ТИПОЛОГИЯ, КЛАССИФИКАЦИЯ**

Управленческие компетенции — это комбинация профессиональных и личностно-деловых навыков, необходимых для эффективного выполнения задач. Это умения и механизмы, благодаря которым руководители добиваются качественных результатов каждый день. (<https://www.startexam.ru/journal/likbez/upravlenneskie-kompetentsii-otsenka-i-razvitie/?ysclid=ly8bh97hxy72502545><sup>24</sup>)

<sup>23</sup> Паспорт ФП «Современная школа», - Глоссарий – С.46-47.

<sup>24</sup> Управленческие компетенции - [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:

<https://www.startexam.ru/journal/likbez/upravlenneskie-kompetentsii-otsenka-i-razvitie/?ysclid=ly8bh97hxy72502545>

Наиболее востребованные компетенции (как считают российские современные исследователи) — лидерство, организованность, стремление к саморазвитию, ответственность, мотивация достижений, командность, коммуникабельность.

На наш взгляд, вызывает интерес подход к типологии управленческих компетенций Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина<sup>25</sup>, автор И. Моисеева<sup>26</sup>, которая считает важным, что компетенции управленцев в разных секторах экономики довольно универсальны и представленный материал может быть полезен всем руководителям вне зависимости от сферы их деятельности [С.6].

Изменение глобального социального и экономического контекста в 2022–2024 гг. сильно повлияло на внутренние контексты большинства российских организаций. Тренд на продолжающуюся трансформацию внешней среды сохранялся, ..., эксперты в области управления выделили несколько *важных последствий этих изменений*, которые являются существенными факторами для определения подходов к менеджменту (см. рисунок 12):

1. руководитель должен одновременно хорошо уметь и успокоить, и вдохновить команду, что требует от него самого большой внутренней работы;
2. когда «сломались» технологии, на первый план окончательно вышел сотрудник — не функция, но человек, у которого есть голова, сердце и пр., и руководителю важно **расширять репертуар форм коммуникации именно с человеком**;
3. люди стали по-другому относиться к работе и карьере, активно используют гибридные форматы занятости, осваивают так называемую портфельную карьеру (руководителю полезно про это помнить при работе с командой и понимать про себя);
4. заметно выросла роль внутренних коммуникаций, которая тоже требует от руководителя умения взаимодействовать один на один с человеком, и со всей командой сразу, учитывая при этом принципы бережности, разнообразия и инклюзии, и сохраняя в фокусе устойчивое развитие организации и сферу её деятельности;
5. для руководителя важно одновременно развивать все типы мышления, включая эмоциональный интеллект, что позволяет лучше находить и удерживать баланс.

Рисунок 12. – Современные тренды трансформации внешней среды являющиеся существенными факторами для определения подходов к менеджменту.

<sup>25</sup> Управленческие компетенции руководителя НКО. - Центр развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина, М. – 2023.- 35 с.

<sup>26</sup> Инга Моисеева, генеральный директор D-Group.Social и Development Group, специалист по обучению и развитию взрослых людей, руководитель-практик со стажем 14 лет, разработчик, методолог и тренер-фасилитатор комплексных программ обучения и развития руководителей организаций и лидеров функциональных и кросс-функциональных команд НКО, бизнеса, органов власти.

Кроме этого, руководителю нужно помнить свою суперцель, видение будущего через десятки лет и при этом уметь спланировать ближайший месяц; а, происходящие изменения — быстрые и зачастую кардинальные.

Исходя из данных трендов, И. Моисеева собрала основу для конструирования собственной модели компетенций, где — общие для всех руководителей, универсальные компетенции, но, детализация — с учётом направления и специфики деятельности организации, в матрице не перечислены личные качества, например, порядочности, честности и т.д., и, сосредоточились именно на тех навыках, которые любой человек может в себе развить базового и продвинутого уровней (см. таблица 9):

Таблица 9. - Базовый уровень развития управленческих компетенций руководителя

Руководитель организации как личность		Руководитель организации как функция		Руководитель организации как член кросс-функциональной команды	
Базовый уровень развития управленческих компетенций руководителя					
Как проявляется в рабочем поведении	Чем владеет/ что умеет	Как проявляется в рабочем поведении	Чем владеет/ что умеет	Как проявляется в рабочем поведении	Чем владеет/ что умеет
<p>Понимаю и осознаю себя — свои ценности, цели, уровень компетентности и экспертизы в широком смысле.</p> <p>Умею учиться</p>	<p>Критическое мышление.</p> <p>Системное мышление.</p> <p>Насмотренность.</p> <p><b>Аналитические навыки.</b></p> <p><b>Целеполагание.</b></p> <p>Умение грамотно и лаконично формулировать мысли</p>	<p>Понимаю и осознаю миссию, ценности и принципы работы организации, использую их в управлении как рабочий инструмент.</p> <p>Знаю стратегические и операционные цели организации, умею их достигать оптимальным способом.</p> <p>Владею <b>базовыми управленческими навыками</b>, хорошо обеспечиваю операционную деятельность организации и её линейное поступательное развитие.</p> <p>Знаю фундаментальные основы деятельности организации: правовые аспекты, бизнес-процессы, технологии, которые использует организация</p>	<p>Глубокое понимание сути деятельности организации, знание и понимание ключевых бизнес-процессов.</p> <p>Умение измерить результаты деятельности организации, соотнести с планами, стратегией и миссией.</p> <p>Умение обеспечить устойчивость организации, включая финансовую.</p> <p>Умение прогнозировать и риски.</p> <p>Глубокое понимание <b>социальных технологий</b>, которые организация использует в своей работе.</p> <p>Умение планировать на тактическом и стратегическом</p>	<p>Понимаю других, нахожу с ними общий язык.</p> <p>Умею выстраивать эффективные рабочие отношения и коммуникации по принципу win-win (стратегия конструктивных переговоров заключается в том, чтобы все участники процесса остались в выигрыше).</p>	<p>EQ (emotional quotient — <b>эмоциональный интеллект</b>).</p> <p><b>Навыки эффективной коммуникации:</b> от целеполагания, выбора способа и канала коммуникации до достижения цели всех заинтересованных сторон этическим способом, включая навыки переговоров и работы с возражениями.</p> <p>Навыки Фасилитации.</p> <p>Умение <b>давать и принимать обратную связь</b>.</p> <p>Умение принять чужие аргументы и другую точку зрения. Управление конфликтами, включая навыки медиации</p>

			<p>уровнях, организовывать работу и контролировать достижение результата, используя различные подходы и методы.</p> <p>Умение находить и читать (понимать смысл в приложении к организации) нормативные правовые акты и иные документы</p>		
--	--	--	--	--	--

Таблица 10. - Продвинутый уровень развития управленческих компетенций руководителя

Руководитель организации как личность		Руководитель организации как функция		Руководитель организации как член кросс-функциональной команды	
<b>Продвинутый уровень развития управленческих компетенций руководителя</b>					
Как проявляется в рабочем поведении	Чем владеет/ что умеет	Как проявляется в рабочем поведении	Чем владеет/ что умеет	Как проявляется в рабочем поведении	Чем владеет/ что умеет
<p>Управляю собственным ресурсом, поддержанием себя в ресурсном состоянии.</p> <p><b>Осознанно управляю своим развитием</b></p>	<p>VQ (vitality quotient — витальный интеллект).</p> <p>Умение работать с помогающими специалистами: от формулирования запроса до целенаправленного получения результата.</p> <p>Умение <b>выстроить собственное развитие как отдельный бизнес-процесс</b>, умение работать со сложными и непонятными для себя темами и направлениями в обучении и развитии</p>	<p>○ Владею продвинутыми управленческими и другими <b>«мягкими» навыками</b>, умею развивать организацию, в том числе через прорывные инновации</p>	<p>Управление смыслами внутри и за пределами организации.</p> <p>Лидерские навыки.</p> <p>Креативное и инновационное мышление.</p> <p>Высокий уровень толерантности к риску.</p> <p>Умение <b>расширять свой «репертуар»</b> возможных сценариев действия.</p> <p>Продвинутые навыки мониторинга и оценки, включая знание и <b>применение подходов к оценке социального эффекта</b></p>	<p>Могу быть не только формальным, но и неформальным лидером, в том числе когда на это нет полномочий</p> <p>Умею организовывать и управлять развитием други</p>	<p>Умение отказаться <b>от роли лидера</b> и принять ответственность за конкретную часть или этап работы/проекта.</p> <p>Умение работать в тандеме с одним или несколькими формальными и неформальными лидерами в здоровой конкуренции и конструктивном партнёрстве для достижения лучшего результата.</p> <p>Умение <b>в неформальной форме</b> привлечь внимание коллег или партнёров на зоны развития,</p> <p>Подсказать подходящий им формат обучения и развития,</p> <p>Оказать поддержку в ходе обучения и развития.</p> <p>Владение и применение коучингового</p>

					<p>подхода коммуникации. <b>В</b></p> <p>Умение объяснять сложные вещи (особенно из области собственной экспертизы) простым языком, доступным для каждой конкретной аудитории.</p> <p>Управление знаниями в организации</p>
--	--	--	--	--	---

По мнению группы исследователей, весь набор компетенций в профиле руководителя разделяется на несколько групп:

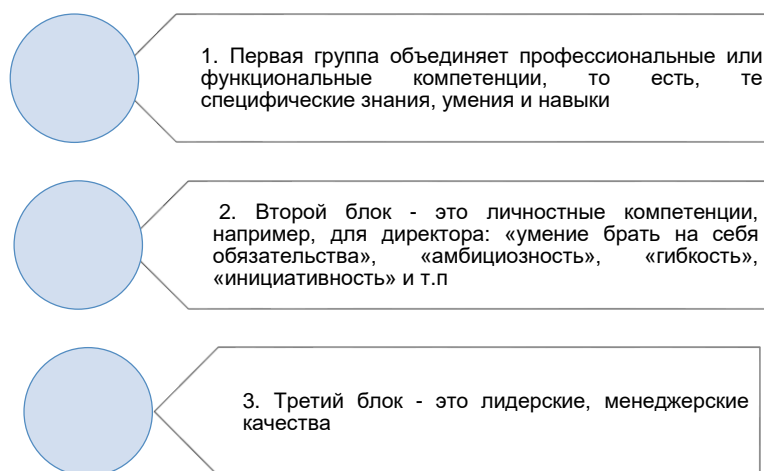


Рисунок 13. – Набор компетенций в профиле руководителя

Лидерство, в данном случае, постановка задач, мотивация, профессиональная и психологическая поддержка членов команды, демонстрация профессионализма и постоянное совершенствование, ответственность за их работу. Менеджерские компетенции - обладать тем набором навыков и знаний, которые позволяют ему эффективно планировать работу, распределять ресурсы и т.д. По сути, второй и третий блок организуют группу надпрофессиональных «soft skills» - «мягкие», «гибкие» компетенции.

Отметим, что выделяют разные классификации надпрофессиональных компетенций, включая управленческие.

Так, Г.П. Щедровицкий<sup>27</sup> структуру Soft skills рассматривает через мыследеятельность (МД) (см. таблица 11):

<sup>27</sup> Щедровицкий Г.П., г. Екатеринбург 4 ноября 2017 г. Национальный чемпионат сквозных рабочих профессий высокотехнологичных отраслей промышленности по методике "WorldSkills" "WORLDSKILLS HI-TECH"

Таблица 11. - Структура Soft skills на основе мыследеятельности [составлено по Щедровицкому Г.П.]

Структура МД	Soft skills
"чистое" мышление	Cognitive skills <input type="checkbox"/> критическое мышление – решение проблем – критическая грамотность <input type="checkbox"/> творческое (созидательное) мышление – творческие способности к инновациям <input type="checkbox"/> умение получать удовольствие от мышления
мысль-коммуникация и понимание	Interpersonal skills <input type="checkbox"/> коммуникация <input type="checkbox"/> кооперация (взаимодействие) <input type="checkbox"/> саморегуляция, планирование, проектирование <input type="checkbox"/> мотивация (превращение внешнего во внутреннее - интериоризация) <input type="checkbox"/> адаптируемость
мысле-действие и рефлексия	Intrapersonal skills <input type="checkbox"/> связь с другими – умение лидировать <input type="checkbox"/> установка на освоение знаний, <input type="checkbox"/> пожизненное обучение

В. Шипилов рассматривает<sup>28</sup> два вида навыков: soft-skills и hard-skills. Первые - социально-психологические навыки, которые пригодятся вам в большинстве жизненных ситуаций: коммуникативные, лидерские, командные, публичные, «мышленческие» и другие. Вторые - профессиональные знания и навыки; включая третью сторону - личность. В данном случае, имея в виду совокупность личностных черт и установок по отношению к окружающему миру, людям, успеху, поражениям, целям и так далее, представляя «треугольник развития» компетенций.

Для развития навыков, по мнению Шипилова В., необходимо выбрать нужные инструменты (и не один, а два -три), и, поддерживаем данную точку зрения.

Для простоты восприятия Шипилов В., разделяет управленческие компетенции - soft-skills по четырем основным направлениям (см. таблица 12):

Таблица 12. - Структура soft-skills [составлено автором по Шипилову В.]

№	Вид soft-skills	Роль навыка в развитии управленческих компетенций	Перечень компетенций
1.	Базовые коммуникативные навыки	помогают развивать отношения с людьми, поддерживать разговор, эффективно вести себя в	<b>умение слушать</b> убеждение и аргументация ведение переговоров проведение презентаций самопрезентация

<sup>28</sup> Шипилов В. Перечень навыков soft-skills и способы их развития - [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.cf.in.ru/management/people/dev\\_val/soft-skills.shtml](https://www.cf.in.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml)

		критических ситуациях при общении с окружающими.	публичные выступления <b>командная работа</b> нацеленность на результат деловое письмо <b>клиентоориентированность</b>
2.	Навыки self-менеджмента	помогают эффективно контролировать свое состояние, время, процессы.	<b>управление эмоциями</b> управление стрессом <b>управление собственным развитием</b> планирование и целеполагание тайм-менеджмент <b>рефлексия</b> использование обратной связи
3.	Навыки эффективного мышления	управление процессами в голове, которые помогают сделать жизнь и работу более системными.	системное мышление креативное мышление структурное мышление логическое мышление <b>поиск и анализ информации</b> выработка и принятие решений проектное мышление тактическое и стратегическое мышление
4.	Управленческие навыки	требуются людям на этапе, когда они становятся руководителями любых бизнес-процессов и предпринимателями.	управление исполнением планирование постановка задач сотрудникам мотивирование контроль реализации задач <b>наставничество (развитие сотрудников)</b> – как ситуационное руководство и лидерство ведение совещаний подача обратной связи управление проектами <b>управление изменениями</b> делегирование

Шпиловым В. отмечается, что может мешать названным компетенциям развиваться (см. рисунок 14):

1. Незнание куда, зачем и как развиваться, размытые и нереалистичные планы;
2. Делание только того, что хорошо получается и страх браться за иные новые задачи и проекты;
3. Отсутствие желания искать и находить время для того, чтобы подумать о своих действиях и их результатах;
4. Отсутствие готовности что-то менять в нынешней работе и жизни в целом; окончании тренинга (вебинара/мастер-класса/лекции) забывать все, что было час назад и выносить скорее только эмоциональное состояние, нежели что-то конструктивное;

Рисунок 14. – Факторы, тормозящие развитие управленческих Soft-Skills [составлено автором]

Предлагается алгоритм развития soft-skills (см. рисунок 15), если сотрудник:

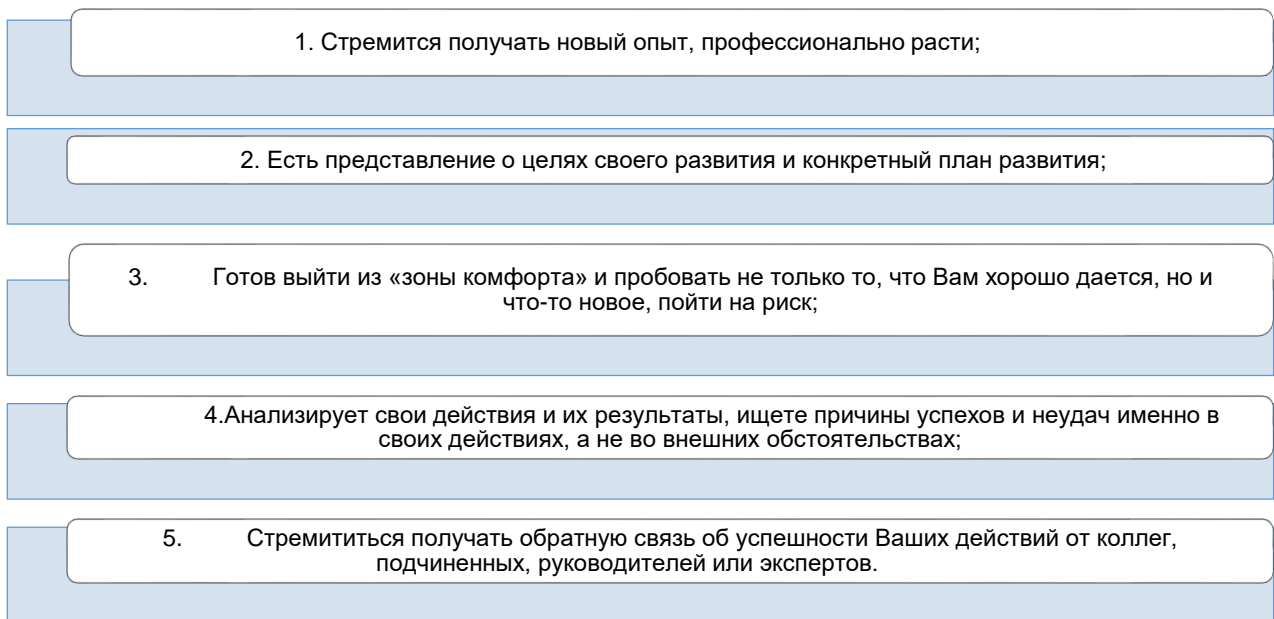


Рисунок 15. – Алгоритм развития управленческих Soft-Skills

Интересная, на наш взгляд, классификация и структура soft-skills предлагаемая профессиональной социальной сетью «Академии Минпросвещения РФ», в соответствии с системой НСУР<sup>29</sup> (см. таблица 15.):

Таблица 15. – Структура soft-skills с учётом системы НСУР [составлено автором по данным профессиональной социальной сетью «Академии Минпросвещения РФ»]

Предметные	Психолого-педагогические
1. Методы познания	1. Выбор оптимальных методов обучения
2. Адаптация методов и приемов обучения	2. Индивидуализация в обучении
3. Владение техникой предметных измерений	3. Возрастная психология
4. Знание предметной области	4. Навык аргументирования
5. Методика преподавания предмета	5. Образовательный климат
6. Навык научного поиска по предмету	6. Педагогическая целесообразность взаимоотношений
7. Навык структуризации учебного материала	7. Психология группового общения
8. Самоорганизация	8. Способность к сотрудничеству
9. Педагогические технологии	9. Педагогические ситуации
10. Решение типовых задач	10. Личностное развитие
11. Самообучаемость	11. Психология группового общения
12. Самоорганизация	12. Психолого-педагогические знания
13. Техника предметной проблематизации	13. Учет индивидуальных особенностей
14. Техника проблематизации и схематизации материала	14. Эмоциональный интеллект
15. Функциональная грамотность	15. Эмпатия

<sup>29</sup> НСУР – передовая форма аттестационных процедур для педагогов, которая служит средством реализации реформирования всех уровней учебно-воспитательного процесса; разработана для определения границ профессиональных компетенций для каждого педагогического работника, точной дифференциации качества образования. НСУР: обеспечивает объективную оценку знаний и навыков педагогических работников; упрощает аттестационные процедуры; формирует обновленную систему классификации педагогических должности с учетом запросов времени и общественности. - [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: - <http://xn--h1albh.xn--p1ai/nacionalnaya-sistema-uchitelskogo-rosta-nsur/?ysclid=lye3ii80rf990598452>



<b>Методические</b>	<b>Коммуникативные</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дидактические методы</li> <li>2. Методы и средства обучения</li> <li>3. Инновационные технологии обучения</li> <li>4. Организация группового обучения</li> <li>5. Метрики эффективности обучения и воспитания</li> <li>6. Организационные навыки</li> <li>7. Организация самостоятельного обучения</li> <li>8. Педагогические техники</li> <li>9. Педагогический дизайн</li> <li>10. Психология усвоения знаний</li> <li>11. Фасилитация</li> <li>12. Системно-деятельностный подход</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вербальные способы достижения целей</li> <li>2. Дискуссионные коммуникативные</li> <li>3. Горизонтальная коммуникация</li> <li>4. Культура устной и письменной речи</li> <li>5. Модели речевого общения</li> <li>6. Перевод информации в знание</li> <li>7. Навык распознавания поведения</li> <li>8. Психологический контакт</li> <li>9. Ораторское искусство</li> <li>10. Сопереживание в общении</li> <li>11. Толерантность в общении</li> <li>12. Организация мысли в коммуникации</li> <li>13. Психологический контакт</li> <li>14. Психология общения</li> <li>15. Техники использования когнитивного контекста</li> <li>16. Точность речи</li> <li>17. Чувство юмора</li> <li>18. Эмоциональное общение</li> <li>19. Эффективное решение проблем.</li> </ol>

Педагоги-практики предлагают общие рекомендации по развитию управленческих Soft-Skills (см. рисунок 16):

1. Сделать развитие непрерывным процессом: получайте новый опыт, знакомьтесь с новыми профессионалами, берите на себя более сложные задачи, используйте новые инструменты в жизни и, главное: делайте это постоянно.
2. Относится к окружающей информации с любопытством: изучайте, постоянно узнавайте о новых трендах, интересуйтесь достижениями в Ваших областях интересов.
3. Развивать навыки постепенно: взять в привычку читать литературу и информационные ресурсы в Вашей области каждую неделю, постоянно наращивая уровень экспертизы.
4. Развивать свои персональные и профессиональные навыки во время работы, постоянно беря на себя новые задачи и проекты;
5. Найти людей, у которых Вы хотите учиться и с которых Вы хотели бы брать пример (как в личном, так и в профессиональном плане).
6. Использовать поступающую Вам обратную связь (реакцию других на Ваши действия или бездействия) и определяя её ценность..

Рисунок 16. – Общие рекомендации по развитию управленческих Soft-Skills

Резюмируя, следует вывод, что подходить к собственному развитию управленческих Soft-Skills необходимо комплексно: использовать разные форматы развития и обучения.

Практико-ориентированная классификация управленческих Soft-Skills создана коллективом Национального Агентства Развития Квалификаций (НАРК)<sup>30</sup>.

Поддерживаем точку зрения авторов Факторович А.А, Клинк О.В., Данилюк А.Ф., Кулебякин Е.Н., Иванова Е.А, которые считают, что *необходимо развивать универсальные способности, которые помогают адаптироваться к незнакомым ситуациям, быстро восполнять недостающие умения и знания, менять профессиональную траекторию, и, способности называют общими компетенциями (soft skills).*

Уровень их развития определяет конкурентоспособность человека на рынке труда, обеспечивает компаниям эффективное управление человеческим капиталом.<sup>31</sup> Понимание особой роли таких компетенций в профессиональной и личной биографии человека привело к появлению «Рамки общих компетенций», где представлено как их оценивать, формировать и наращивать на протяжении всей жизни. Разработана она с участием экспертов, представляющих советы по профессиональным квалификациям, компании, образовательные организации, на основе анализа требований работодателей, корпоративных моделей общих компетенций и практик их оценки, изучения отечественного и зарубежного опыта, мониторинга востребованности общих компетенций. Рамка общих компетенций строилась с учетом нескольких правил (см. рисунок 17):

1. – компетенции отражают способности к продуктивной деятельности, направленной на создание объекта, который может оцениваться, включаться в систему социальных отношений и удовлетворять потребности других людей;

2. – описания компетенций (их дескрипторы) должны быть дифференцированы по уровням квалификаций, принятым в национальной системе квалификаций Российской Федерации ;

3. – компетенции комплексны (несводимы к отдельным умениям и знаниям, хотя и производны от них) и диагностируемы (проявляются в результатах деятельности, имеют поведенческие индикаторы);

4. – перечень и описания компетенций носят универсальный характер; на их основе могут конструироваться компетентностные профили (наборы компетенций, их отдельных дескрипторов) применительно к различным видам профессиональной деятельности, квалификациям, отдельным должностным позициям.

Рисунок 17. – Правила по созданию «Рамки общих компетенций» (управленческих Soft-Skills) [составлено автором по Факторович А.А, Клинк О.В., Данилюк А.Ф., Кулебякину Е.Н., Ивановой Е.А.]

<sup>30</sup> Факторович А.А, Клинк О.В., Данилюк А.Ф., Кулебякин Е.Н., Иванова Е.А. Рамка общих компетенций. - М.: АНО «НАРК». – 2021.- 24 с.

<sup>31</sup> Факторович А.А, Клинк О.В., Данилюк А.Ф., Кулебякин Е.Н., Иванова Е.А. Система подготовки кадров: точки роста. Сборник информационных и методических материалов. - М.: АНО «НАРК». – 2021.- 139 с.

Цифровизация предполагает трансформацию профессий и специальностей, изменения функционала, следовательно современный специалист быстро адаптируется к новой реальности, постоянно совершенствует свои компетенции, следовательно, выделены четыре интегративные компетенции, которые связаны с ключевыми характеристиками деятельности: «решение проблем и принятие решений», «работа с информацией», «работа в команде и управление людьми», «самоменеджмент», где деятельность реализуется как процесс – от определения потребности, выбора цели до ее реализации (иными словами – от идентификации проблемы к ее решению). Отметим, что деятельность невозможна без необходимых ресурсов (в современном мире, в первую очередь, – информационных), и, всегда субъектна, предполагает активность индивида или группы. Рамка содержит описание данных компетенций по 9-ти уровням квалификации, принятой в национальной системе квалификации РФ (приказ Минтруда России от 12.04.2013 г. № 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов»).

Далее представлены характеристики «Рамки общих компетенций» (управленческих Soft-Skills) для 6 и 7 квалификационного уровней, т.к. руководящие работники системы образования – руководители образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва относятся к данному уровню (см. таблица 16):

Таблица 16. – Краткая характеристика «Рамки общих компетенций» (управленческих Soft-Skills) 6-го и 7-го квалификационного уровней для управленческих кадров в системе образования [составлено автором по Факторович А.А, Клиник О.В., Данилюк А.Ф., Кулебякину Е.Н., Ивановой Е.А.]

6 квалификационный уровень	7 квалификационный уровень
Заместитель руководителя, руководитель филиала (участник кадрового резерва) (мидл-менеджер)	Руководитель образовательной организации – директор (топ-менеджер)
<b>1. Компетенция «Решение проблем и принятие решений»</b>	
Решение задач проектного или исследовательского характера и принятие решений с учётом зоны компетенции:	Решение <i>комплексных проблем</i> и задач проектного или исследовательского характера и принятие решений с учётом зоны компетенции:
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Исследование (диагностика, обследование), направленные на идентификацию проблем и причин их возникновения.</li> <li>✚ Декомпозиция цели (определение задач).</li> <li>✚ Выбор или моделирование решения проблемы с учётом условий, возможного развития ситуаций и последствий принимаемых решений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <i>Критический анализ целей, условий и организации деятельности, способов решения задач.</i></li> <li>✚ <i>Организация и проведение исследование (диагностика, обследование), направленные на идентификацию проблем и причин их возникновения.</i></li> <li>✚ <i>Структуризация проблем и целеполагания, определение задач и критериев достижения цели и решения задач.</i></li> <li>✚ <i>Работа в условиях неопределенности.</i></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Принятие решений в условиях неполноты информации, при наличии альтернативных сценариев, с использованием экспертных оценок.</li> <li>✚ Приоритизация и планирование, коррекция задач и плана при изменении условий деятельности, с учётом достигнутых результатов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Генерация идей, разработка решений, в том числе нестандартных.</li> <li>✚ Оценка вариантов и выбор решения, способности к обоснованному риску, предвидение развития ситуации.</li> <li>✚ Включение в процесс принятия решений нужных людей, использование экспертных оценок.</li> <li>✚ Приоритизация и планирование, коррекция задач и плана (до стратегического) при изменении условий деятельности, с учётом достигнутых результатов.</li> </ul>
<b>2. Компетенция «Работа с информацией»</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Самостоятельный поиск информации для решения задач проектного или исследовательского характера в различных источниках.</li> <li>○ Критический анализ информации, оценка качества и надежности источников ее получения.</li> <li>○ Систематизация больших массивов информации.</li> <li>○ Создание и редактирование текстов в цифровой среде.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Формирование стратегии поиска и мониторинга информации.</li> <li>○ Критический анализ информации, интерпретация, оценка качества и надежности источников ее получения.</li> <li>○ Преобразование и систематизация, концептуализация больших массивов информации.</li> <li>○ Создание и редактирование текстов, создание совместной работы в цифровой среде.</li> <li>○ Способность корректно отстаивать свои интересы, взгляды и линию поведения в ситуации внешнего давления.</li> <li>○ Эмоциональный интеллект, учёт особенностей социального и культурного контекста.</li> <li>○ Создание сети профессиональных контактов.</li> </ul>
<b>3. Компетенция «работа в команде и управление людьми»</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ориентация в работе на командные задачи.</li> <li>✓ Выстраивание и поддержание деловых отношений с руководством и членами команды</li> <li>✓ Понимание своих и чужих эмоций, управление ими.</li> <li>✓ Конструктивное поведение в конфликте.</li> <li>✓ Наставничество.</li> <li>✓ Непосредственно управление группой.</li> <li>✓ Лидерство: постановка задач, мотивация, профессиональная и психологическая поддержка членов команды.</li> <li>✓ Делегирование полномочий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ориентация в работе на командные задачи.</li> <li>✓ Построение своей команды, конструктивное взаимодействие, и поддержание деловых отношений с руководством и членами команды</li> <li>✓ Понимание своих и чужих эмоций, управление ими.</li> <li>✓ Конструктивное поведение в конфликте.</li> <li>✓ Наставничество.</li> <li>✓ Непосредственно управление средними группами: подбор ключевых членов, обязанностей, постановка задач, координация командной работы</li> <li>✓ Лидерство: постановка задач, мотивация, профессиональная и психологическая поддержка членов команды, демонстрация профессионализма и постоянное совершенствование, ответственность за их работу.</li> <li>✓ Делегирование полномочий.</li> </ul>
<b>4. Компетенция «Самоменеджмент»</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Решение задач качественно, в срок, тайм-менеджмент.</li> <li>➤ Работа в режиме многозадачности и быстрой смены условий, гибкость (мобильность).</li> <li>➤ Рациональная организация труда.</li> <li>➤ Самомотивация, саморегуляция, управление стрессом, профилактика профессионального выгорания.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Тайм-менеджмент, настойчивость в достижении цели.</li> <li>➤ Работа в режиме многозадачности и быстрой смены условий, гибкость (мобильность).</li> <li>➤ Рациональная организация труда.</li> <li>➤ Самомотивация, саморегуляция, управление стрессом, профилактика профессионального выгорания при больших нагрузках.</li> <li>➤ Адекватная самооценка квалификации и компетенций.</li> <li>➤ Самообучение и самообразование.</li> </ul>

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Адекватная самооценка квалификации и компетенций.</li><li>➤ Самообучение и самообразование.</li></ul> |  |
|---|--|

Сравнительный анализ развития компетенций 6 и 7 квалификационного уровня, позволяет выделить достаточные изменения в характеристиках компетенций.

Проект Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) «*Будущее образования и навыков: Образование 2030*»<sup>32</sup> является исследованием и прогнозом возможного будущего образования в мире. В центре внимания – дети, которые в настоящий момент обучаются в начальной школе, а к 2030 году будут представлять основную часть населения, вступающую в рабочий возраст. Проект направлен на школьное образование, как общее, так и профессиональное, и частично построен на основе методологии исследования PISA, а также использует наработки исследования TIMSS. Концепция компетенций предполагает мобилизацию полученных знаний, умений, навыков и личностных характеристик для разработки ответов на вызовы современности. Выпускникам 2030 года потребуются глубокие знания во всех областях, а применять их придется в неизвестных и меняющихся условиях. Для этого им пригодится широкий спектр умений, включающий когнитивные и метапредметные, социально-эмоциональные, физические и практические компетенции.

Проект «Образование 2030» определил три дополнительные категории «преобразующих» компетенций - управленческих Soft-Skills, которые направлены на реализацию потребности молодых людей в приобретении инновационного мышления, ответственности и знаний (см. рисунок 18):

---

<sup>32</sup>Проект Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) «*Будущее образования и навыков: Образование 2030*». ФИОКО. - [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://fioco.ru/Contents/Item/Display/2201455>

1. — **Создание новых ценностей:** для того чтобы успешно справиться с предстоящими вызовами, необходимо думать творчески, развивать новые продукты и сервисы, создавать рабочие места, новые предприятия, секторы, социальные модели, прорабатывать инновационные методики, способы мышления и жизнедеятельности. **Фундаментом компетенции являются способность к адаптации, творческое мышление, любознательность и открытость новому.**

2. — **Разрешение проблем и противоречий:** в мире неравных возможностей молодым людям потребуется умение улаживать конфликты и снимать напряженность, находить баланс между справедливостью и свободой, независимостью и сообществом, инновацией и традицией. Во взаимозависимом мире люди только тогда достигнут благополучия, когда поймут потребности и желания других. Чтобы быть готовыми к будущему, необходимо **научиться думать и действовать слаженно, принимая во внимание альтернативные идеи и взгляды в краткосрочной и долгосрочной перспективе.**

3. — **Принятие ответственности:** взаимодействие с новизной, переменами, разнообразием, неопределенностью предполагает способность человека как к самостоятельному мышлению, так и к работе в команде. В основе этой компетенции лежит **способность к саморегуляции, включающая самоконтроль, личную эффективность, ответственность, способность решать проблемы и адаптироваться.**

Рисунок 18. – Структура Soft-Skills в рамках проекта «Образование 2030» [составлено автором по Проекту Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) «Будущее образования и навыков: Образование 2030»<sup>33</sup>]

Гибкие навыки — это надпрофессиональные навыки, которые помогают решать жизненные задачи и работать с другими людьми. Список компетенций успешного современного педагога был разработан на основании Джона Хэтти, который выделил те навыки, которые оказывают наибольшее влияние на образовательный результат и при этом зависят непосредственно от учителя. Понимание данного факта руководителями образовательных организаций позволяют организовывать для педагогов индивидуальные образовательные маршруты развития надпрофессиональных компетенций как управленческая технология (учитывая ресурс классификацию (см. рисунок 19):

<sup>33</sup> Проект Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) «Будущее образования и навыков: Образование 2030». ФИОКО. - <https://fioco.ru/Contents/Item/Display/2201455>

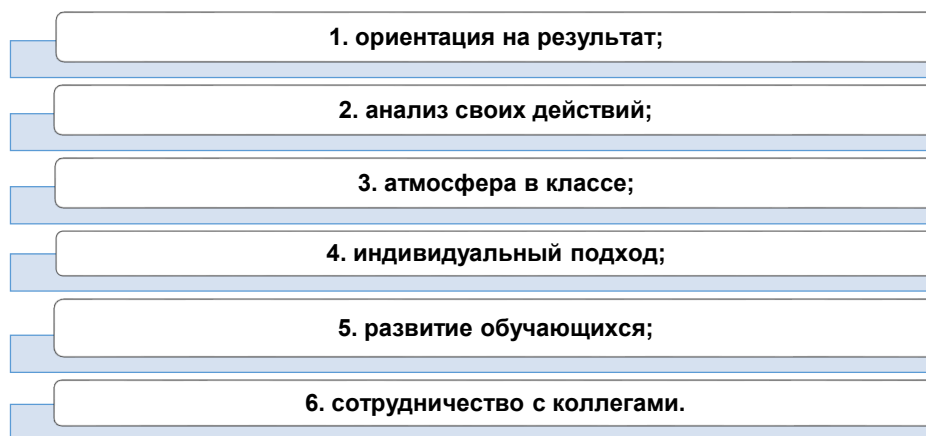


Рисунок 19. – Гибкие ключевые навыки, влияющие на образовательный результат и зависят непосредственно от педагога

Отметим интересное исследование<sup>34</sup> по вопросу –«какие навыки требуются сегодня, чтобы добиться процветания общества?», и основная идея, высказанная сотнями экспертов, принявших участие в исследовании, звучит совершенно отчетливо:

- ✚ Сотрудничать, адаптироваться и меняться
- ✚ Развивать перспективные направления деятельности и использовать все доступные технические средства
- ✚ Стремиться к достижению главной цели — благосостояния человечества и планеты.

Почти все эксперты пришли к единому мнению, что в ближайшие десять лет наиболее вероятными представляются следующие сценарии:

- ✚ Спрос на командные компетенции будет гораздо выше, чем на индивидуальные.
- ✚ Кастомизация и персонализация сохранят свое значение по мере отказа от стандартизированного массового производства и стандартизированных образовательных систем.

При переходе от старых методов ведения бизнеса и идеологии потребления, ориентированной на капитал, на первый план выйдут экономики замкнутого цикла, в основе которых лежит концепция трансформации, регенерации и осознания ценности жизни, межотраслевой анализ, которые позволили выделить набор наиболее часто встречающихся компетенций, которые представляются базовыми или имеют ключевое значение в глобальном масштабе (см. рисунок 20):

<sup>34</sup> Проект «Навыки будущего для 2020-х: Новая Надежда». 2020

1. —**КОГНИТИВНЫЕ И ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ:** персональные внутренние навыки, которые позволяют адаптироваться к усложняющейся, нестабильной реальности и преуспевать в ее условиях. **Критическое мышление и обучение умению учиться** и разучиваться занимают верхние строчки списка первоочередных отраслевых компетенций. Эксперты в сфере профессионального образования достигли консенсуса в отношении следующих навыков: **гибкости и открытости, критического и творческого мышления, системного мышления и понимания сложности.**

2. —**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И КУЛЬТУРНЫЕ:** навыки общения с людьми, которые способствуют успешной **командной работе**, поддержанию отношений между сообществами и сетями, социальной сплоченности и стимулируют процесс формирования различных групп. Навыки этой категории (к примеру, **фасилитация, сотворчество, социо-эмоциональные навыки**, а также подходы, ориентированные на пользователя) в настоящее время представляются приоритетными в большинстве отраслей и, по прогнозам, сохранят этот статус вплоть до 2030.

3. —**ТЕХНИЧЕСКИЕ И ЦИФРОВЫЕ:** навыки, тесно связанные и обусловленные развитием технологий и позволяющие по максимуму использовать потенциал цифровизации рабочих мест. На общем уровне цифровая компетенция приобретает очень большое значение.

Рисунок 20. - Часто встречающиеся компетенции, которые представляются базовыми или имеют ключевое значение в глобальном масштабе [составлено автором по Проекту «Навыки будущего для 2020-х: Новая Надежда»]

Все 350 опрошенных экспертов из семи отраслей сошлись во мнении, что в этом десятилетии важную роль играют большие данные и кибербезопасность. Из всего списка только навыки в этих областях были единогласно названы важными. Единое мнение, которое высказали все эксперты в сфере профессионального образования, звучит следующим образом: *ключевым навыком на сегодняшний день является **логико-математическое мышление, дополненное навыками работы с ИИ, такими как создание контента, сбор и интеллектуальный анализ данных.***

Дополнительно выделены *«зеленые» и связанные со всеобщим благополучием*: навыки для построения будущего, в котором процветает все общество, включая следующие поколения.

Регенеративные навыки и навыки, обеспечивающие возможность устойчивого развития и достижения благополучия, относятся к числу самых важных во всех отраслях. Следовательно, по мнению автора, понимание процесса *управления развитием глобальных компетенций обучающихся*, достаточно актуально для руководителей образовательных организаций.

Эксперты в сфере профессионального образования достигли консенсуса в отношении следующих навыков: понимания последствий изменений климата и экологических вмешательств, управления



окружающей средой и технологиями, адаптируемыми на региональном уровне, достижения благополучия (ментального, физического и цифрового).

Таким образом, рассмотрев определение управленческих компетенций, их структуру, типологию и разные классификации, считаем, что для их совершенствования необходима модель развития управленческих компетенций руководящих кадров системы образования на основе конвергентного подхода, которая представлена далее.

## КОНВЕРГЕНТНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Модель компетенций – это комплект компетенций, который нужен для решения стоящих задач сотруднику для исполнения определенной работы. Обычная модель включает в себя следующие составляющие (см. рисунок 21):

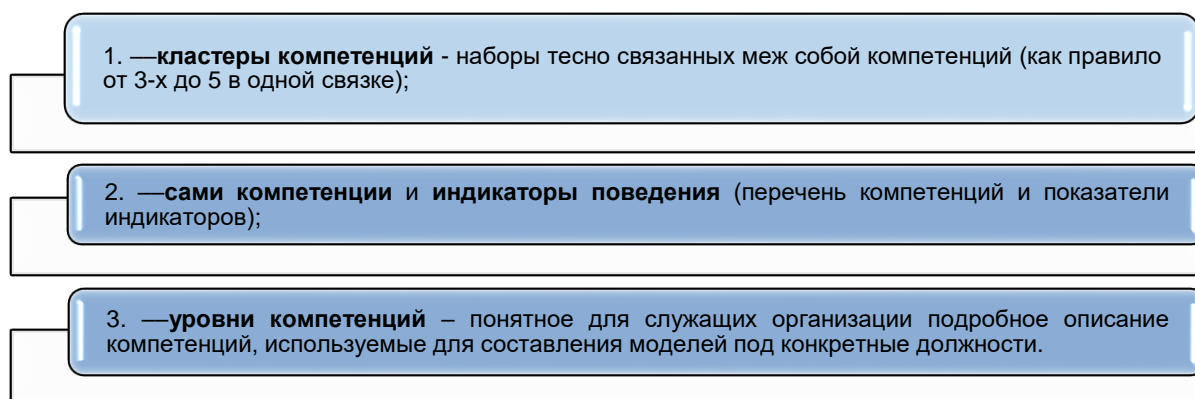


Рисунок 21. – Характеристика компетенции через уровни их выраженности [составлено автором по Веснину В.Р., С. 152 <sup>35</sup>].

Компетенции, которые имеют понятное для служащих организации подробное описание, что значительно *упрощает вероятность их диагностики*, и, можно охарактеризовать *через уровни их выраженности* (см. рисунок 22):

<sup>35</sup> Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. - М.: Проспект, 2014. – 257.

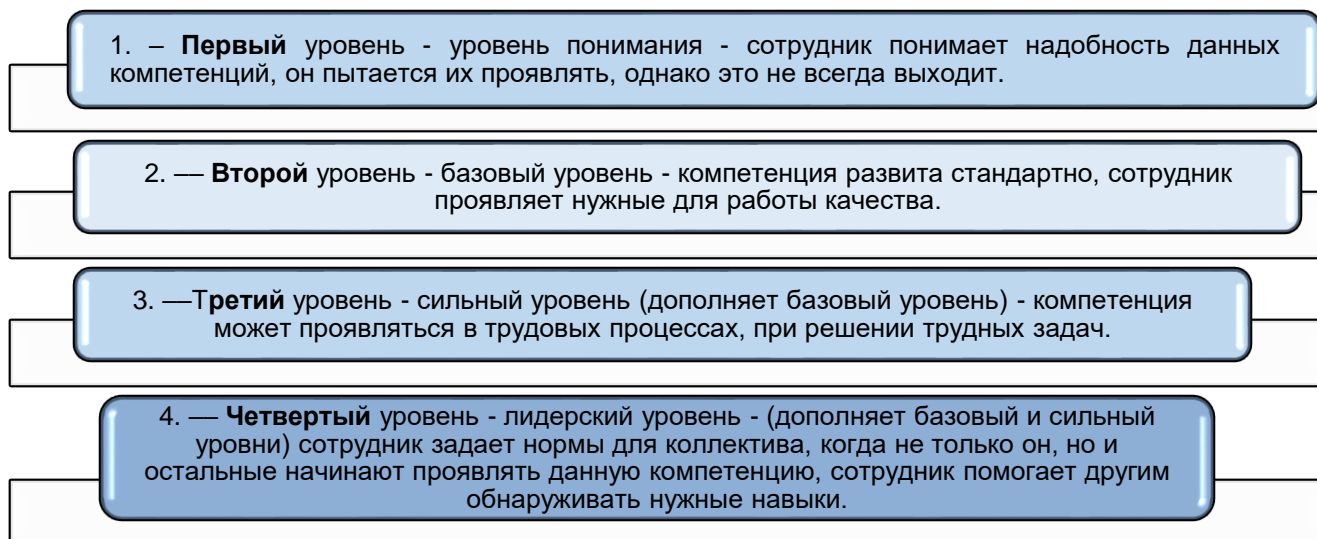


Рисунок 22. – Характеристика компетенции на основе уровней их выраженности [составлено автором по Веснину В.Р., С. 153<sup>36</sup>].

Отметим, что в современной литературе существуют следующие уровни развития компетенций (см. рисунок 23):

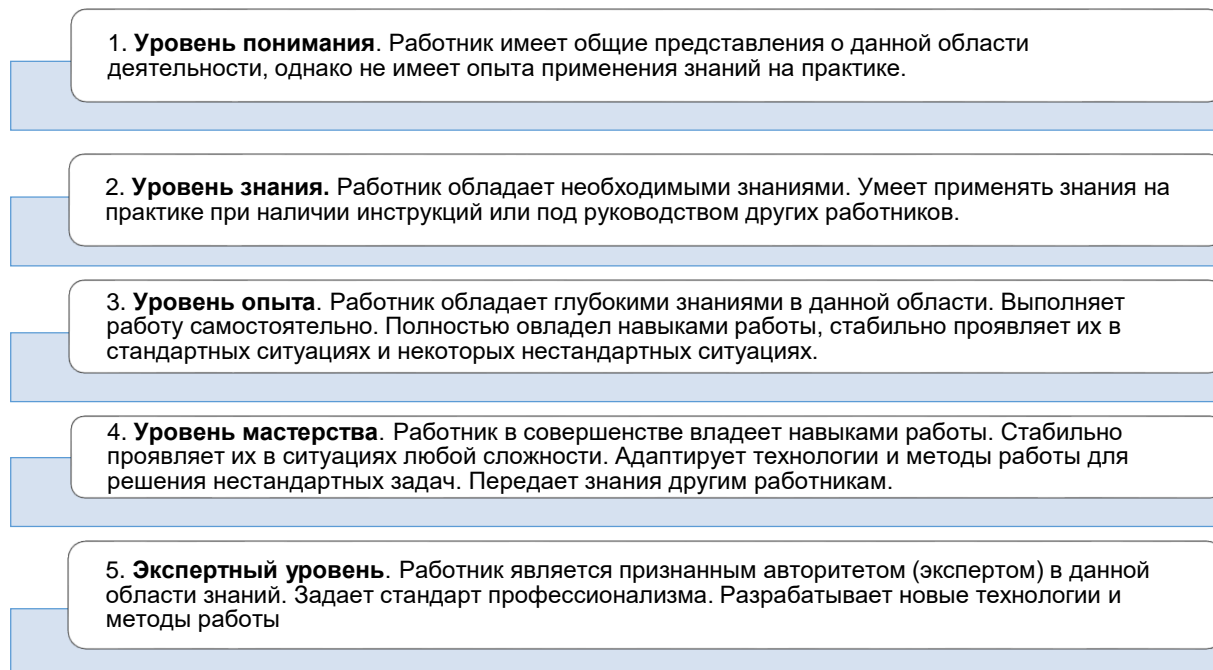


Рисунок 23. - Уровни развития компетенций [составлено автором по <sup>37</sup>]

<sup>36</sup> Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. - М.: Проспект, 2014. - 257 с.

<sup>37</sup> Лозовицкий И., Лозовицкий А. Модель компетенций для решения задач кадрового менеджмента: от методологии до инструментария. - [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.businessstudio.ru/articles/article/model\\_kompetentsiy\\_dlya\\_resheniya\\_zadach\\_kadrovogo/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/model_kompetentsiy_dlya_resheniya_zadach_kadrovogo/) (дата обращения: 10.09.2024).

Существуют определенные критерии эффективно работающей модели компетенций, сформулированные М. Паркинсоном, когда компетенции должны быть (см. рисунок 24):

1. **исчерпывающими:** перечень компетенций должен полностью перекрывать все важные функции рабочей деятельности. Это легко достигается с помощью 10-12 компетенций;

2. **дискретными:** отдельная компетенция должна относиться к определенной деятельности, которая может быть четко отделена от других видов деятельности. Если компетенции перекрываются, будет трудно точно оценивать работу или людей;

3. **сфокусированными:** каждая компетенция должна быть четко определена, и не нужно пытаться с помощью нее охватить слишком многое, как иногда говорят, «раздувать» ее. Например, «техническая компетенция» должна быть совершенно конкретной;

4. **доступными:** каждая компетенция должна быть доступным образом сформулирована, чтобы ее можно было использовать универсально;

5. **конгруэнтными:** компетенции должны укреплять организационную культуру и усиливать долгосрочные цели компании. Если компетенции кажутся слишком абстрактными, они не принесут пользы и не будут приняты менеджерами;

6. **современными:** система компетенций должна обновляться и должна отражать настоящие и будущие (предсказуемые) потребности организации.

Рисунок 24. - Критерии эффективно работающей модели компетенций

Выделяют целый перечень Фундаментальных Составляющих Компетентности (ФСК) человека в деятельности (около 47)<sup>38</sup>, формируя Компетентностную Модель.

Итак, компетентностный подход как инструмент управления персоналом дает чёткое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, профессии, занимаемой должности и выполняемых задач, где *универсальность модели* определяется *четырьмя позициями* (см. рисунок 25).

<sup>38</sup> Национальный портал оценки компетентности. - [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://web.archive.org/web/20170815033922/http://kompetentnost.su:80/page-9.html>

1. Во-первых, модель позволяет напрямую **связать систему управления персоналом со стратегическими целями организации**. Эта связь выстраивается через определение профессиональных и личностных качеств менеджеров и специалистов, **ключевых компетенций**

2. Во-вторых, компетенции способствуют **формированию организационной культуры** и достижению общего видения миссии и целей организации как руководством компании, так и ее сотрудниками.

3. В-третьих, модель **описывает реально наблюдаемое организационное поведение людей** на работе простым и доступным для менеджеров и специалистов языком, что повышает отдачу при использовании компетенций.

4. В-четвертых, модель компетенций лежит в основе **системы работы с персоналом**:

- облегчается процедура найма персонала - появляется возможность сопоставить характеристики кандидата с требованиями к должности;
- сотрудникам дается четкое представление о предъявляемых к ним требованиях, о стандартах успешного выполнения работы;
- повышается эффективность обучения и развития сотрудников;
- руководитель получает критерии для оценки эффективности работы подчиненных и, как следствие, для оценки соответствия персонала стоящим перед компанией задачам;
- обеспечивается развитие персонала и планирование карьеры.

Рисунок 25. – Основные позиции, определяющие универсальность модели развития компетенций.

Отметим, что автор системно рассматривает роль, значение, типологию организационной культуры как социального ресурса развития организации в современных социокультурных условиях<sup>39</sup>, развивая идею формирования компетентностного стиля управления на основе освоения технологий управления организационными изменениями в сфере образования<sup>40</sup>.

Таким образом, *компетентностный подход с выходом на модельный формат развития компетенций* выступает сегодня основой управления в образовательных организациях, а, в настоящее время возникает необходимость ориентироваться на конвергентный подход в образовании, с учётом требований Всероссийского конкурса профессионального мастерства «Директор года России».

Конвергентное образование – это целенаправленный процесс формирования компетенций, необходимых для жизни и трудовой деятельности в эпоху конвергентных наук и технологий.<sup>41</sup>

Методология конвергентного образования предполагает следующие особенности (см. рисунок 26):

<sup>39</sup> Иванычева Т.А. Организационная культура – социальный ресурс развития организаций в современных социокультурных условиях - Монография / Т. А. Иванычева; Гос. образовательное учреждение высшего проф. образования Тюменской обл. «Тюменская государственная академия мировой экономики, управления и права». Тюмень, 2010. – 228 с.

<sup>40</sup> Иванычева Т.А. Формирование компетентностного стиля управления на основе освоения технологии управления организационными изменениями в сфере образования // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – №2. – С.153-154.; Иванычева Т.А. Управление изменениями в сфере образования (на примере Тюменской области) // Международный журнал экспериментального образования. – 2014. – № 3 – С. 160-160.

<sup>41</sup> Фещенко Т.С., Шестакова Л.А. Конвергентный подход в школьном образовании – новые возможности для будущего.//Международный научно-исследовательский журнал – 2017. - № 11 (65) - Часть 2 .-С.159-165.

1. – взаимодействие научных дисциплин (предметов), прежде всего, естественных, а также, социологии управления, психологии, менеджмента;

2. – реализация междисциплинарных проектных и исследовательских практик;

3. – взаимопроникновение наук и технологий.

Рисунок 26. – Методология конвергентного образования [составлено по Фещенко Т.С., Шестакова Л.А.]

Ключевые принципы конвергентного образования (см.рисунок 27):

1. – междисциплинарный синтез естественнонаучного (и гуманитарного) знания;

2. – переориентация учебной деятельности с познавательной на проективно-конструктивную;

3. – модель познания – конструирование и сетевая коммуникация;

4. – обучение не предметам, а различным видам деятельности

Рисунок 27. – Принципы конвергентного образования [составлено по Фещенко Т.С., Шестакова Л.А.]

Так, Афолина Р.Н. рассматривала основные условия и факторы гуманитарно-ориентированной среды обучения естествознанию в логике конвергентного подхода: совокупности специально организованных в образовательном учреждении психолого-педагогических условий, направленных, с одной стороны, на качественное усвоение обучающимися необходимого содержания естественнонаучного образования, а с другой – на формирование целостного мировоззрения личности.<sup>42</sup> Далее, исследователи Афолина Р.Н., Малолеткина Т.С.<sup>43</sup> рассматривают реализацию конвергентного подхода в построении содержания естественно-научных дисциплин осуществляется посредством конфигурирования предметного, межпредметного, междисциплинарного и трансдисциплинарного знания, т.к. конвергентный подход подразумевает деятельность, направленную на взаимное проникновение и взаимное влияние различных предметных областей. Следовательно, конвергенция в образовании может быть

<sup>42</sup> Афолина Р.Н. Построение гуманитарноориентированной среды естественнонаучного образования в логике конвергентного подхода // Теория и практика общественного развития . - 2011.- № 8. – С.160-161.

<sup>43</sup> Афолина Р.Н., Малолеткина Т.С. Конвергентный подход в формировании общекультурной мировоззренческой компетентности педагога гуманитарного профиля. *Профессиональное образование в современном мире*. 2019;9(2):2683-2692. <https://doi.org/10.15372/PEMW20190205>

реализована на разных уровнях в зависимости от сферы приложения, что позволяет определить:

- ✚ образовательно-технологическую конвергенцию в плане сближения и сходимости образовательных технологий, моделей жизненных циклов (ЖЦ) ОП и ЭОР (электронные образовательные ресурсы);
- ✚ учебно-методическую конвергенцию в плане сближения и сходимости ОП разных специальностей и ЭОР по разным дисциплинам;
- ✚ организационную конвергенцию в плане сближения систем управления образовательным контентом (Learning Content Management System – LCMS), систем управления обучением (Learning Management System – LMS) [24], систем управления учебной деятельностью (Learning Activity Management System – LAMS);
- ✚ когнитивно-креативную конвергенцию в плане сближения творческих и когнитивных технологий при подготовке специалистов для профессиональной деятельности;
- ✚ профессиональную конвергенцию в плане сближения компетенций для различных видов профессиональной деятельности и требований работодателей, что непосредственно касается рассматриваемого вопроса в данных методических рекомендациях.<sup>44</sup>

В настоящее время в данную концепцию интегрируются социальные технологии, с помощью исследуются поведенческие, речевые, психологические и другие способности человека. NBIC-конвергенции рассматриваются как основа социального прогресса. Это концепция управления развитием технауки, проект совершенствования человеческих возможностей на основе методологии саморазвития и сложности<sup>45</sup>. Следовательно, конвергентный подход в образовании, в том числе в школе, — это методология стирания междисциплинарных границ между научным и технологическим знанием, а, применение конвергентного подхода подразумевает достаточные изменения в организации образовательного процесса, смену привычного ритма жизни образовательной организации, то есть изменений, готовность к которым всех участников образовательных отношений является определяющей, и, в частности, совершенствование компетенций управленческих кадров (т.е. должностное лицо, занимающее руководящую позицию в образовательной организации, осуществляющей образовательную деятельность).

Итак, конвергентный подход в образовании по направлению развития управленческих компетенций *предполагает*, на наш взгляд, *их развитие на основе синтеза следующих моделей*: «Модели управленческой готовности «Лидер, Менеджер, Эксперт» - Модель «9К»; Модели управленческих компетенций «7 кластеров»; характеристик «Поведенческих компетенции»; и, развитие перечня

---

<sup>44</sup> Деев М. В., Кравец А. Г., Финогеев А. Г. Разработка информационной образовательной среды на базе конвергентного подхода. // Системы управления, связи и безопасности №3. 2017. –С.119-130; С.122

<sup>45</sup> Черникова Д. В., Черникова И. В. Расширение человеческих возможностей: когнитивные технологии и их риски // Известия Томского политехнического университета. -2012.- Т. 321.- № 6.- С. 114-119.

профессиональных «Hard Skills» и надпрофессиональных «Soft Skills» компетенций (см. таблица 17):

Таблица 17. – Сравнительный анализ моделей развития управленческих компетенций руководящих кадров [составлено автором]

Модель управленческой готовности «Лидер, Менеджер, Эксперт» Модель «9К» <sup>46</sup>		Модель управленческих компетенций «7 кластеров» <sup>47</sup>	«Поведенческие компетенции» (№№1-26) <sup>48</sup>	Модель «Hard Skills» + «Soft Skills» [дополнено автором]	
Управленческая готовность	А. лидерская	1.Лидерство	-постановка цели (1.1), -стили лидерства (1.2), -стратегия компании (2.1)	№10. принятие решений №16 инициатива	«Hard Skills» Целеполагание
		2.Настойчивость и целеустремленность	-готовность брать обязательства (6.1), -настойчивость (5.3).	№1 достижение №14 требовательность	«Soft Skills» Управление организационным поведением
		3.Коммуникация и влияние	-коммуникация (7.2), -убеждение и аргументация (7.1) -соблюдение договоренностей (6.2) -отработка встреч (4.1)	№11 эффективная коммуникация №21 построение отношений ради влияния №22 уважение к другим	«Soft Skills» Управленческие коммуникации
	Б. менеджерская	4.Управленческая компетентность	-планирование (3.3), -стандарты и технологии (2.3) - решение проблем (6.3)	№12 предприимчивость №17 целостность и приверженность ценностям №20 профессиональная уверенность	«Hard Skills» «5У» (функциональные области управления)
		5. Готовность к командной работе	-командная работа (2.2) -управление группой (4.3.)	№5 построение успешной команды №25 командная работа	«Soft Skills» Командное взаимодействие
		6.Управление собой	-уверенность в себе (3.1) -гибкость (3.2) -готовность брать обязательства (6.1)	№2 приспособляемость №8 непрерывное обучение №19 организационная сознательность №23 само-осознанность №24 стремление к совершенствованию	«Soft Skills» Эмоциональный интеллект
	В. экспертная	7.Комплексность и масштабность мышления	-ориентация на клиентов (7.3),	№6 ориентация на клиента №9 креативное мышление №13 гибкость  №26 стратегическая направленность деятельности	«Soft Skills» Управление клиентоориентированностью «Hard Skills» Управление развитием глобальных компетенций обучающихся: алгоритм
		8.Готовность к изменениям и развитию	-продвижение изменений (5.1) -обратная связь (4.2)	№5 ведущая роль в изменениях №15 улучшение и инновации №18 руководство и развитие	«Soft Skills» Управление изменениями Рефлексивная компетенция
		9. Экспертно-аналитическая деятельность	-анализ информации (5.2) -принятие решений (1.3)	№3 аналитическое мышление	«Soft Skills» Наставничество как управленческая технология «Hard Skills» Аналитическая компетенция

Отметим модель компетенций в рамках Федерального профессионального конкурса «Флагманы образования. Педагоги и управленцы»<sup>49</sup> рассматривает профессиональные и надпрофессиональные компетенции для осуществления педагогической и управленческой деятельности в сфере образования (см. таблица):

<sup>46</sup> Переверзина О.Ю., Рожок А.В., Татиринова Л.Н., Чирковская Е.Г., Шебураков И.Б./под общей редакцией И.Б. Шебуракова. Модель ключевых компетенций руководителей специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения. – Москва, 2023. – 81 с.

<sup>47</sup> Сырых О. Модель управленческих компетенций «7 кластеров», 2022 (см. таблица 10)

<sup>48</sup> Структурировано автором из перечня «Поведенческих компетенций» (№№1-26)

<sup>49</sup> Бышева М. В. Профессиональные и надпрофессиональные компетенции для осуществления педагогической и управленческой деятельности в сфере образования.- 2023. -ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Таблица 18. – Структура модели профессиональных и надпрофессиональных компетенции для осуществления педагогической и управленческой деятельности в сфере образования (2023, «Флагманы образования. Педагоги и управленцы»)

Надпрофессиональные компетенции	Профессиональные компетенции
Это совокупность взаимосвязанных знаний, умений и навыков, необходимых для удовлетворительного выполнения стандартных требований и решения типовых профессиональных задач в конкретной профессиональной сфере.	Это универсальные деловые и управленческие качества индивидуума, позволяющие эффективно и/или наилучшим образом выполнять поставленные задачи и добиваться успеха для выполнения профессиональных функций и задач в рамках определённого профиля
<b>ОБЩИЕ ЗНАНИЯ:</b> общекультурные компетенции, которые определяют активную жизнедеятельность человека, его способность ориентироваться в различных сферах социальной и профессиональной жизни, гармонизируют внутренний мир и отношения с социумом	<b>ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ГРАМОТНОСТЬ:</b> включает способности человека использовать приобретаемые в течение жизни знания для решения широкого диапазона жизненных задач в различных сферах человеческой деятельности, общения и социальных отношений
<b>ЦЕННОСТИ:</b> компетенции для жизнеосуществления педагога как личности и профессионала	<b>ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ:</b> включает интегральные профессионально-личностные характеристики педагога, определяющие его готовность в ситуации изменяющейся профессиональной среды решать профессиональные задачи
<b>УПРАВЛЕНИЕ:</b> компетенции профессионала в части рационального <i>трудового поведения</i>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ:</b> включает интегральные профессионально-личностные характеристики педагога, определяющие его готовность в ситуации изменяющейся профессиональной среды решать профессиональные задачи
<b>линия «Управление взаимодействием»:</b> – коммуникативность – межкультурное взаимодействие – эмоциональный интеллект	-компетенции в области <b>управления результатами</b> (способность к определению планируемых результатов развития образовательной системы на основе оценки качества образования); -компетенции в области <b>управления кадрами</b> (способность к организации взаимодействия и управления кадровым потенциалом образовательной организации); -компетенции в области <b>управления проектами</b> (процессы и ресурсы) (способность к организации процессного подхода к проектному управлению образовательной системой; способность к отбору и интеграции ресурсов для реализации образовательных программ); компетенции в области <b>управления информацией</b> (способность анализировать, систематизировать и интерпретировать информацию для решения профессиональных задач).
<b>линия «Управление задачами»:</b> – критическое и системное мышление, – креативность и инновационность, – анализ информации и выработка решений, – планирование и организация, – умение проявлять лидерские качества, – умение <i>работать в команде</i> , – стрессоустойчивость	

Таблица 19. – Структура модели профессиональных и надпрофессиональных компетенции для осуществления управленческой деятельности в сфере образования (2024, «Флагманы образования»)

Надпрофессиональные компетенции	Профессиональные компетенции
Это совокупность взаимосвязанных знаний, умений и навыков, необходимых для удовлетворительного выполнения стандартных требований и решения типовых профессиональных задач в конкретной профессиональной сфере.	Это универсальные деловые и управленческие качества индивидуума, позволяющие эффективно и/или наилучшим образом выполнять поставленные задачи и добиваться успеха для выполнения профессиональных функций и задач в рамках определённого профиля
<b>Активная жизненная позиция</b> демонстрирует: - нацеленность на результат, - социальную ответственность	<b>Знание нормативной правовой базы и государственной политики в сфере образования</b> применяет профессиональную лексику
<b>Гибкие навыки</b> демонстрирует: - критическое мышление, - креативность, - способность к <i>командной работе</i> ,	<b>Проектный подход в управлении</b> демонстрирует способность: - определять цели и ожидаемые результаты проекта, - определять этапы выполнения проекта,



- коммуникативность - концентрация на задаче	- контролировать выполнение проекта
<b>Лидерство</b> демонстрирует способности: - <i>влиять на других</i> , - мотивировать на решение задач - находить консенсус	<b>Решение профессиональных задач</b> демонстрирует способность: - рассматривать профессиональные задачи с разных точек зрения, - выявлять причинно-следственные связи, - прогнозировать результаты принятых решений
<b>Искусство публичного выступления</b> демонстрирует: - выразительность, - логичность изложения, - четкость речи	<b>Работа с профессиональной информацией</b> демонстрирует способность - <i>анализировать профессиональную информацию</i> , - <i>систематизировать</i> профессиональную информацию

Итак, сравнительный анализ рассмотренных моделей развития управленческих компетенций руководящих кадров, на наш взгляд, детерминирует актуальность совершенствования у руководителей образовательных организаций таких компетенций:

-«Hard Skills»: целеполагание, функциональные области управления, управление развитием глобальных компетенций обучающихся, аналитическая компетенция;

-«Soft Skills»: управление организационным поведением, управленческие коммуникации (стили и модели), командное взаимодействие, эмоциональный интеллект, управление клиентоориентированностью, управление изменениями (технологии), рефлексивная компетенция (культура); наставничество как управленческая технология (см. таблица 20):

Таблица 20. - Конвергентная модель развития управленческих компетенций руководящих кадров системы образования Тюменской области [составлено автором]

Модель управленческой готовности «Лидер, Менеджер, Эксперт» Модель «9К» <sup>50</sup>		Определение по Модели управленческой готовности «Лидер, Менеджер, Эксперт» Модель «9К»	«Hard Skills» + «Soft Skills» [дополнено автором]	Определение [дополнено автором]
Управленческая	Управленческие роли: А.Б.В.	Способность «заражать» своим видением, ставить амбициозные цели и вести за собой для их достижения, развивая и поддерживая энергетический потенциал своих последователей	«Hard Skills»  Целеполагание	Умение осознанно ставить цели и планировать их достижение. Навык, который позволяет осознанно выбирать цели и продумывать понятный путь их достижения <sup>51</sup> .
	А. лидерская			
	1. Лидерство			
	2. Настойчивость и	Способность <b>преодолевать препятствия и</b>	<b>«Soft Skills»</b>	Поведение ... сотрудников организации в типовых ситуациях, связанных с работой. <sup>52</sup> Организационное поведение это

<sup>50</sup> Переверзина О.Ю., Рожок А.В., Татарина Л.Н., Чирковская Е.Г., Шебураков И.Б./под общей редакцией И.Б. Шебуракова. Модель ключевых компетенций руководителей специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения. – Москва, 2023. – 76 с.

<sup>51</sup> Целеполагание. – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://secrets.tinkoff.ru/lifestyle/celepolaganie-kak-pravilno-opredelit-napravlenie-zhizni/?ysclid=lygvmlq1hs796779211&internal\\_source=copypaste](https://secrets.tinkoff.ru/lifestyle/celepolaganie-kak-pravilno-opredelit-napravlenie-zhizni/?ysclid=lygvmlq1hs796779211&internal_source=copypaste) © Бизнес-секреты. (дата обращения: 16.07.2024).

<sup>52</sup> Бас В.Н. Управление организационным поведением // НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК МГТУ ГА .-2009.-№ 146 С.41-49

<b>Б. Менеджерская</b>	целеустремленность	<b>сопротивление на пути достижения целей</b> в профессиональной и управленческой деятельности	<b>Управление организационным поведением</b>	систематический анализ поведения личностей, групп с целью понимания, объяснение причин поступков людей, работающих в организации; прогнозирования и улучшения показателей их работы, а также - набор инструментария, позволяющих – понимать, анализировать и описывать поведение; управленческим кадрам – улучшать, расширять или изменять типы поведения сотрудников в образовательной организации. <sup>53</sup>
	3. Коммуникация и влияние	Способность к конструктивному взаимодействию; владение умениями и навыками эффективных коммуникаций; способность приходить к взаимовыгодному решению.	«Soft Skills» Управленческие коммуникации: стили, модели, барьеры <sup>54</sup>	«общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи» <sup>55</sup> . Целостный комплекс информационных связей, взаимодействий между субъектами управления внутри фирмы (по горизонтали и по вертикали), а также с окружающей средой. <sup>56</sup>
	4. Управленческая компетентность	Способность эффективно реализовывать функции управления и эффективно управлять процессами и людьми	«Hard Skills» «5У» (функциональные области управления)	Совокупность всех тех видов деятельности, которые выполняются в организации для достижения целей организации (управление кадрами, информацией, процессами и ресурсами, результатами).
	5. Готовность к командной работе	Ориентация на командное взаимодействие; владение навыками командного решения задач, принятия командных решений	«Soft Skills» Командное взаимодействие	Объединенная группа людей с делегированием полномочий, члены которой образуют полноценную команду для достижения организационных целей. <sup>57</sup>
	6. Управление собой	Способность к эффективной самоорганизации и управление своими состояниями в условиях длительных эмоциональных и физических нагрузок без потери продуктивности.	«Soft Skills» Эмоциональный интеллект	Совокупность способностей человека, которые помогают ему обрабатывать эмоциональную информацию, включает способность: восприятие, использование эмоций в когнитивной деятельности, понимание и управление эмоциями.

серия Менеджмент, экономика, финансы. – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <file:///C:/Users/ivanycheva-ta/Downloads/upravlenie-organizatsionnym-povedeniem.pdf>. (дата обращения: 16.07.2024).

<sup>53</sup> Иванычева Т.А. «SOFT SKILLS»: управление организационным поведением в образовательной организации (в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах). Методические рекомендации для управленческих кадров (руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва). – Тюмень: ТОГИРРО, кафедра подготовки и сопровождении управленческих кадров, 2024. – 50 с.

<sup>54</sup> Барьеры на пути управленческой коммуникации. – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.cdef11cf-668f7547-9dc22b88-74722d776562/https/www.edureka.co/blog/managerial-communication](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.cdef11cf-668f7547-9dc22b88-74722d776562/https/www.edureka.co/blog/managerial-communication) (дата обращения: 16.07.2024).

<sup>55</sup> Булков А.А. Теоретический анализ сущности и содержания управленческого общения // Вестник МФОА № 2/2012. — [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <file:///C:/Users/ivanycheva-ta/Downloads/teoreticheskiy-analiz-suschnosti-i-soderzhaniya-upravlencheskogo-obscheniya.pdf> (дата обращения: 16.07.2024).

<sup>56</sup> Студворк – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://studwork.ru/spravochnik/management/sushchnost-i-znachenie-upravlencheskih-kommunikacij> (дата обращения: 16.07.2024).

<sup>57</sup> Осмоловская А. С. Формирование и развитие управленческих команд. // Бизнес-образование в экономике знаний. - 2019. – 1. С. 57-62. . – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <file:///C:/Users/ivanycheva-ta/Downloads/formirovanie-i-razvitiye-upravlencheskih-komand.pdf> (дата обращения: 16.07.2024).

<b>В. экспертная</b>	7. Комплексность и масштабность мышления	Способность видеть и системно анализировать ситуации не только с позиций занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте	«Soft Skills» Управление клиентоориентированностью  «Hard Skills» Управление развитием глобальных компетенций обучающихся: алгоритм	Клиентоориентированный подход к управлению - удержание в центре внимания на всем протяжении взаимодействия с образовательной организацией, привлечения различных видов коммуникаций, сопровождения и поддержки в процессе обучения. <sup>58</sup>  Развитие способностей у обучающихся: критически рассматривать с различных точек зрения проблемы глобального характера и межкультурного взаимодействия; осознавать, как культурные, религиозные, политические, расовые и иные различия влияют на восприятие, суждения и взгляды людей; вступать в открытое, уважительное и эффективное взаимодействие с другими людьми на основе разделяемого всеми уважения. <sup>59</sup>
	8. Готовность к изменениям и развитию	Готовность к личностно-профессиональному росту, обучению, саморазвитию и внедрению изменений.	«Soft Skills» Управление изменениями: технологии  Рефлексивная компетенция	Управление изменениями как вид профессиональной деятельности - воздействие управляющей системы на организацию в связи с изменениями (переменами) во внутренней и внешней обстановке <sup>60</sup> .  Способность личности на основе свободного выбора и ответственности за него осуществлять самодиагностику в целях самопознания, саморазвития и творческого преобразования собственной деятельности.
	9. Экспертно-аналитическая деятельность	Способность на основе имеющегося профессионального опыта и знаний к глубокому разностороннему и системному анализу профессиональных и управленческих проблем и принятию эффективных решений.	«Soft Skills» Наставничество как управленческая технология <sup>61</sup>  «Hard Skills» Аналитическая компетенция	Наставничество - универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве. <sup>62</sup>  Аналитическая компетенция - комплекс специальных мыслительных действий, направленных на выявление, оценку и обобщение полученных знаний, анализ и перевод их в новое качественное состояние.

Таким образом, определяя факторы, влияющие на современное развитие управленческих кадров:

- в условиях глобализации экономики ситуация активной конкуренция на мировых и отечественных рынках;
- стремительное развитие инновационных технологий в области информации;

<sup>58</sup>Неретина Е.А., Соловьев Т.Г. Предпосылки формирования клиентоориентированного подхода к управлению взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг высшего учебного заведения // *Общественные науки. Экономика.* - 2011. - № 2 (18)

<sup>59</sup>Иванычева Т.А. Общие подходы к оценке функциональной грамотности: глобальные компетенции. Методические материалы в схемах и таблицах [Текст]. Тюмень: Тюменский областной государственный институт развития регионального образования, 2021. – 25 с.

<sup>60</sup>Данилюк А.А. Управление изменениями: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2014. - 288 с.

<sup>61</sup>Иванычева Т.А. – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [Наставничество как технология управления в образовательной организации: системный подход \(на примере Тюменской области\) \(в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах\). Методические рекомендации \(expo-books.ru\)](#) (дата обращения: 16.09.2024).

<sup>62</sup>Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»: информационно-метод. материалы / авт.-сост. Нугуманова Л. Н., Яковенко Т. В. — 2-е издание, доп., перераб. — Казань: ИРО РТ, 2020 — 51 с. – С.6.

- системное решение стратегических задач управления человеческими ресурсами на основе консолидированной программы деятельности организации;
- важная роль в разработке корпоративной культуры организации;
- единая кадровая политика и участие линейных руководителей в реализации стратегических задач предприятия;
- наличие крупной сети фирм, осуществляющих консультирование по вопросам развития персонала и имеющих большую профессиональную аудиторию. (С. 23)<sup>63</sup>, резюмируем: успешность развития организации напрямую зависит от развития компетенций сотрудников, а, значит, и управленческих кадров, следовательно, развитие персонала организации является значимым сегментом её инвестиций в производство.

## МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

*Механизм развития компетенций* управленческого персонала представляет собой совокупность принципов развития персонала; методов развития персонала; ресурсов развития персонала и организационных элементов развития персонала. С их помощью обеспечивается идентификация и разработка моделей развития компетенций управленческого персонала на разных уровнях управления.

Поддерживая точку зрения Ксенофонтовой Х.З., где определяется механизм развития компетенций управленческого персонала как совокупность принципов развития персонала; методов развития персонала; *ресурсов* развития персонала и *организационных элементов* развития персонала.

Одним из элементов функционирования механизма развития компетенций управленческих кадров для корпоративных организаций, а также, на наш взгляд, и, для образовательных являются *принципы развития компетенций* (см. рисунок 28):

---

<sup>63</sup> Токарева, Ю. А. Управление профессиональными компетенциями : учебно- методическое пособие / Ю. А. Токарева, Е. О. Гаспарович ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021 – 327 с.

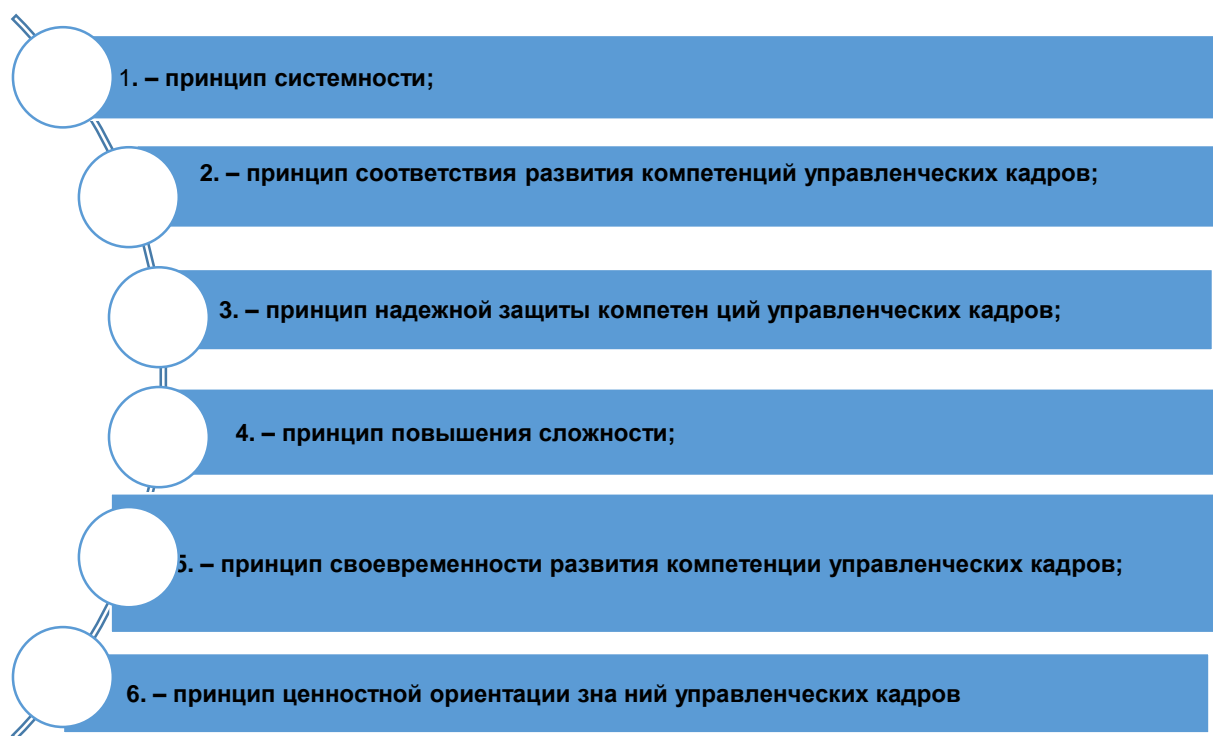


Рисунок 28. – Принципы развития компетенций управленческих кадров [составлено автором по Ксенофонтовой Х.З.]

В дополнении к вышеперечисленным, ещё реализуется принцип коллективно обучающей деятельности.<sup>64</sup>

Токарева Ю. А. выделяет следующие основные принципы развития персонала (см.рисунок 29) :

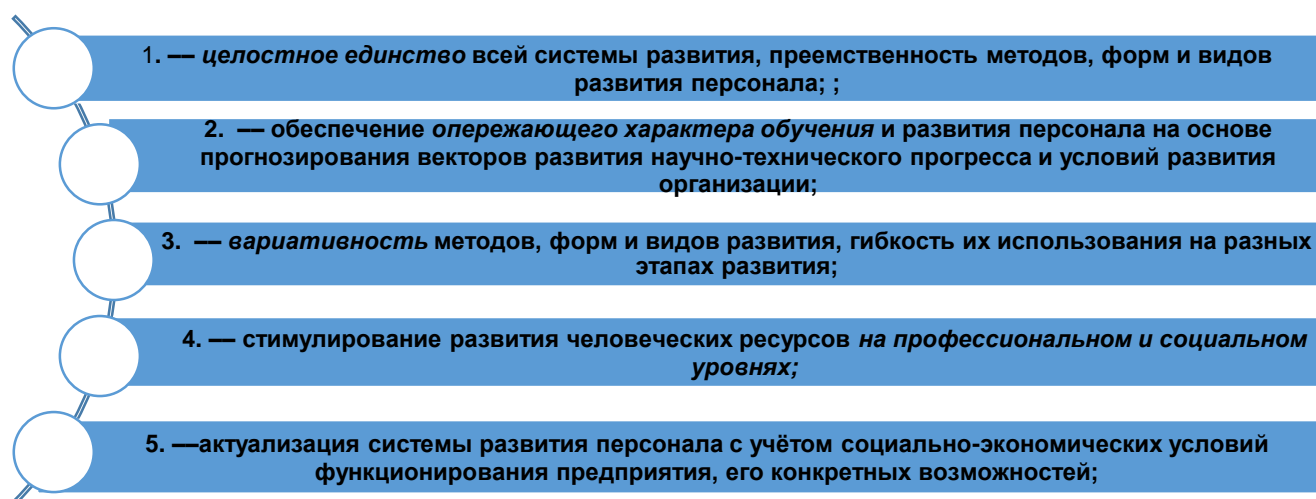


Рисунок 29. – Принципы развития компетенций управленческих кадров [составлено автором по Токаревой Ю.А.]<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Ксенофонтова Х.З. механизм развития компетенций управленческого персонала предприятия корпоративного типа. // 92российское предпринимательство, 2010, № 6 (2).- С.91.

<sup>65</sup> Токарева Ю. А.Управление профессиональными компетенциями : учебнометодическое пособие / Ю. А. Токарева, Е. О. Гаспарович / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 327 с.

Потенциал профессионального роста каждого менеджера не является заданным от природы; он изменяется как в сторону роста, так и в противоположном направлении. Изменение самого потенциала роста зависит не только от внутренних качеств личности, но и от образовательного и практического опыта, а, также внешних факторов, которые определяют характер его производственной деятельности и адаптацию к ее изменениям.

Результаты исследований в области психологии, социологии, акмеологии и опыт практического наблюдения позволяют выделить четыре группы факторов, которые наиболее активно влияют на потенциал профессионального роста:

- 1) личные, обусловленные индивидуальными личностными и интеллектуальными качествами человека;
- 2) образовательные – уровень и качество полученного общего и профессионального образования, включая базовое и все виды дополнительного;
- 3) корпоративные, отражающие особенности внутренней среды организации, в которой характеризующие конкретное содержание профессионального и жизненного опыта сотрудника (рис. 9).

К ним, конечно, можно добавить универсальный фактор – общую культуру человека, имеющий значение для развития профессионализма в любой области. Среди наиболее важных факторов организационную культуру, внутрифирменное обучение, информационную среду, используемые технологии менеджмента и ближнее окружение, в котором наиболее сильное влияние оказывают вышестоящие руководители.

Сила влияния индивидуального опыта на потенциал профессионального роста более всего зависит от трёх его показателей:

- ✚ *содержательного разнообразия,*
- ✚ *степени отрефлексированности*
- ✚ *уровня его систематизации.*<sup>66</sup>

Структура механизма развития компетенций управленческих кадров состоит из совокупности методов и инструментов наращивания знаний и развития навыков управленческого персонала. Наиболее системно, на наш взгляд, представлены основные методы развития компетенций управленческого персонала Ксенофоновой Х.З.<sup>67</sup>, интересно трактует развитие компетенций Токарева Ю. А. (см. таблица 21):

---

<sup>66</sup> Исаев А.П. Управленческий профессионализм: основные понятия, процессы и механизмы. Учебное пособие. Екатеринбург: Ажур, 2015. - 113 с.

<sup>67</sup> Ксенофопова Х.З. Механизм развития компетенций управленческого персонала предприятия корпоративного типа. // Российское предпринимательство, 2010. - № 6 (2).- С.91-95 – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <file:///C:/Users/ivancheva-ta/Downloads/mehanizm-razvitiya-kompetentsiy-upravlencheskogo-personala-predpriyatiya-korporativnogo-tipa.pdf>

Таблица 21. - Основные методы развития компетенций управленческого персонала

№ п/п	Методы развития компетенций управленческого персонала	Составляющие методов развития компетенций управленческого персонала/ Инструменты развития навыков
1.	Методы оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анкетирование;</li> <li>– аттестация;</li> <li>– интервью;</li> <li>– сравнения по парам;</li> <li>– <b>оценка на основе модели компетентности;</b></li> <li>– оценка возможностей сотрудников;</li> <li>– деловые игры;</li> </ul>
2.	Методы мотивации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– система переменной заработной платы;</li> <li>– система групповой заработной платы;</li> <li>– система платы за знания и компетенции;</li> <li>– система нематериального стимулирования</li> </ul>
3.	Методы развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подготовка и переподготовка специалистов и руководителей;</li> <li>– повышение квалификации за пределами организации формальное, неформальное, информальное;</li> <li>– корпоративные семинары;</li> <li>– конференции, групповые дискуссии;</li> <li>– дуальные менеджмент-тренинги;</li> <li>– модерация;</li> <li>– система методов содействия развитию творчества;</li> </ul>
4.	Методы профессионального обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>наставничество;</b></li> <li>– тренинг на рабочем месте;</li> <li>– ротация;</li> <li>– инструктаж;</li> <li>– тренинг вне рабочего места;</li> <li>– программы самообучения;</li> <li>– психологические тренинги личностного развития</li> </ul>
5.	Развитие профессиональных навыков <sup>68</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ситуационный анализ</li> <li>- упражнения на разрешение проблем</li> <li>- постановка письменных вопросов</li> <li>- участие в проектах</li> <li>- упражнения на развитие лидерских качеств</li> <li>- установление приоритетов и планирование конкретных рабочих действий</li> <li>- предвидение и прогнозирование решения задач</li> </ul>
6.	Развитие навыков практического обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- курсы публичного выступления</li> <li>- курсы составления отчетов</li> <li>- ролевые игры</li> <li>- групповые дискуссии</li> <li>- инструктаж</li> <li>- работа рядом с опытным специалистом</li> </ul>
7.	Развитие технических навыков труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– работа с техникой</li> <li>– использование инструкции</li> </ul>
8.	Управление профессиональными компетенциями использованием	<ul style="list-style-type: none"> <li>– технология социально-профессионального саморазвития</li> <li>– технология самопрезентации</li> <li>– мониторинг профессионального развития как технология управления обучением</li> <li>– технология саморазвивающейся организации</li> </ul>

<sup>68</sup> Ксенофонтова Х.З. формирование механизма развития компетенций управленческого персонала. // Экономика и социум. - 2011.- №1. - С.160-164.

технологий персонала <sup>69</sup>	обучения	– игровые технологии. <sup>70</sup>
---------------------------------------	----------	-------------------------------------

Итак, *механизм развития компетенций* управленческих кадров представляет собой *систему воздействия, включающей принципы, методы, организационные и методические регуляторы на работников с целью получения необходимых результатов*. Для эффективного применения механизма развития компетенций необходимо проводить диагностику управленческих компетенций.

## ДИАГНОСТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Как считают практики – основные компетенции руководителя – лидерство, стратегическое мышление, профессионализм, способность формировать команду, умение общаться, следовательно, их необходимо выявлять с использованием основных видов диагностик<sup>71</sup> (см. рисунок 30):



Рисунок 30 – Виды диагностик компетенций управленческих кадров образовательных организаций [составлено автором]

*Так, интервью* применяют для оценки действующих руководителей, кандидатов в управленческий резерв. В ходе собеседования оценивают мета-компетенции, отражающие качество мышления и потенциал персонала — гибкость, критическое мышление,

<sup>69</sup> Токарева Ю. А. Управление профессиональными компетенциями : учебнометодическое пособие / Ю. А. Токарева, Е. О. Гаспарович ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 327 с.

<sup>70</sup> Токарева Ю. А. Управление профессиональными компетенциями : учебнометодическое пособие / Ю. А. Токарева, Е. О. Гаспарович ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 327 с.

<sup>71</sup> Эксперты HT Lab — разработчиком психометрических тестов для персонала и его оценки..Оценка управленческих компетенций . - [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.klerk.ru/materials/2022-10-20/ocenka-upravlencheskih-kompetencij/> (дата обращения: 16.07.2024).



коммуникации, уверенность в себе. Но, интервью занимает много времени, если обсуждать все важные аспекты управленческой работы (см. таблица 22):

Таблица 22. - Краткая характеристика видов интервью как инструмента выявления компетенций управленческих кадров образовательных организаций

№п/п	Виды интервью	Основные проблемы, которые могут возникнуть	Особенности применения
1.	<i>Структурированное</i> — отборочное собеседование при подборе управленческого персонала. Состоит из вопросов, систематизированных по тематическим блокам.	Цель — получить данные о компетентности кандидатов на руководящую должность, сравнить результаты с данными других претендентов.  Преимущество отдают специалисту с нужными навыками, более опытному, с более высокой мотивацией выполнять предлагаемые задачи	Правильно составленные вопросы может задавать даже не очень опытный HR-специалист.  Всех кандидатов оценивают по одинаковым критериям, что исключает «человеческий фактор».
2.	<i>Ситуационное (кейс-интервью)</i> . Применяют для оценки руководителей среднего звена.	Интервьюируемому предлагают ситуации, относящиеся к специфике должности, а он должен описать модель своего поведения для их решения. Инструмент помогает изучить модель поведения, ценности и мотивы личности.	Плюс интервью — позволяет проанализировать понимание сущности работы. Минус — нужно время на разработку ситуационных вопросов и обсуждение ответов.
3.	<i>Последовательное.</i> Оценивают руководителей отделов, структурных подразделений	С оцениваемым по очереди беседуют руководитель HR-отдела, структурных подразделений, первые лица компании. Каждый из них задает новые вопросы и формирует собственное мнение о собеседнике. HRы сравнивают полученные мнения, согласовывают оценку по заранее выработанной системе.	Плюсы:  оценку проводят эксперты разных уровней; каждая компания может разработать свои критерии успешного руководителя.  Минус — подготовка к интервью и обработка результатов отнимают время.

С помощью анкетирования<sup>72</sup> выявляют эффективность руководителя, и, оценивают путём опроса персонала, партнеров по бизнесу, клиентов, применяя методы 180, 360 и 540 градусов (см. рисунок 31):

<sup>72</sup> Оценка эффективности деятельности руководителей. – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.audit-it.ru/news/pressw/1079884.html?ysclid=lynx8m0hpy147778212> (дата обращения: 16.07.2024).

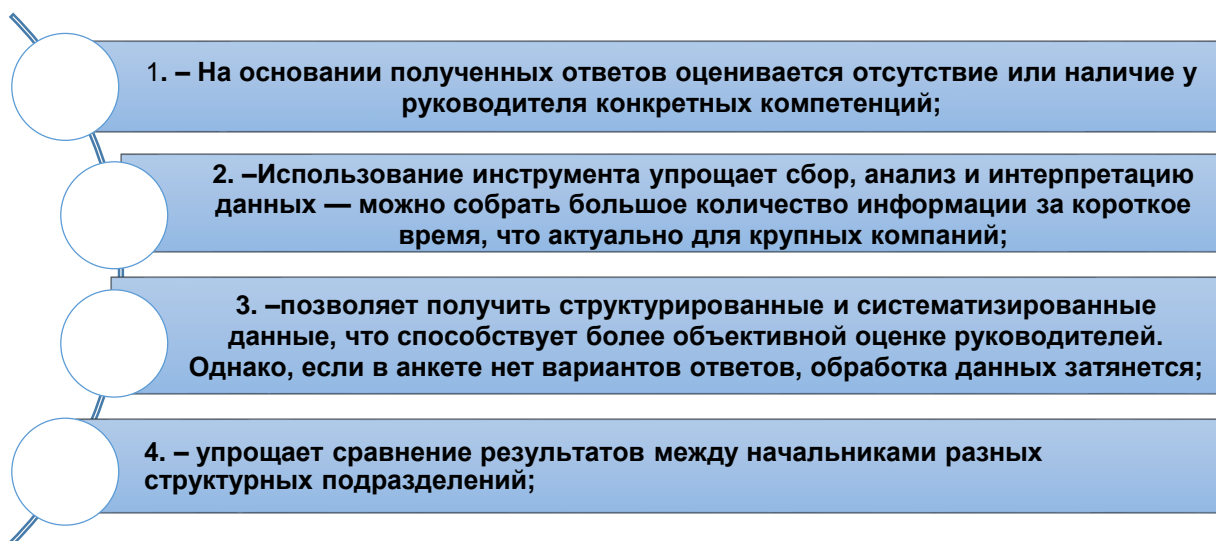


Рисунок 31. – Краткая характеристика анкетирования как инструмента выявления компетенций управленческих кадров образовательных организаций [составлено автором]

Однако анкетирование может показывать лишь определенные качества и компетенции руководителя. Кроме того, персонал может осознанно или неосознанно выбирать ответы, не соответствующие действительности.

Интервью и анкетирование лучше использовать не как самостоятельный инструмент оценки управленцев, а в комплексе с другими методами.

Для проведения аттестации в организации создают аттестационную комиссию из вышестоящего начальства и коллег, поэтому на результаты может повлиять субъективность оценки. Проводят для оценки профессионального уровня как руководителя, так и персонала.

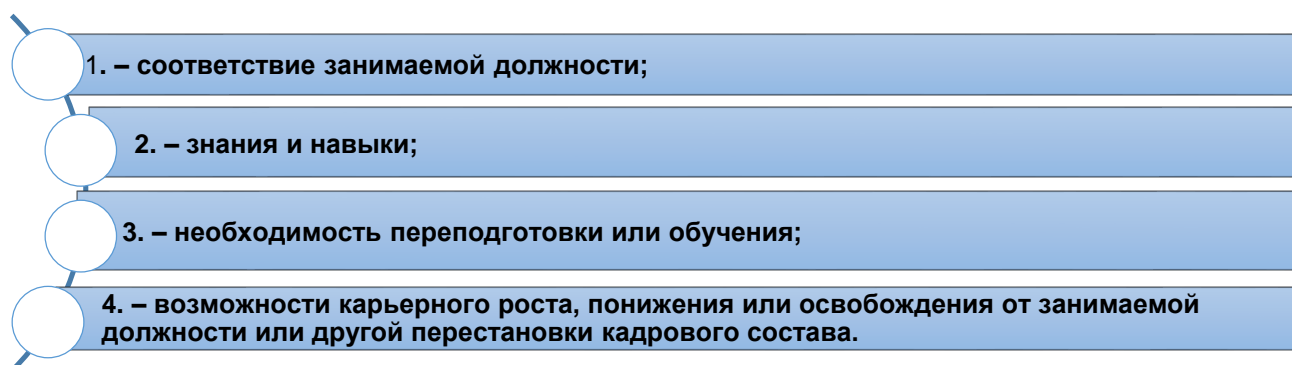


Рисунок 32. – Краткая характеристика результатов аттестации как инструмента выявления компетенций управленческих кадров образовательных организаций [составлено автором]

**KPI — ключевые показатели эффективности применяют для оценки рядовых сотрудников и руководства (см. рисунок 33):**

- 
- 1. –перед человеком ставят конкретные задачи и в конце определенного периода подсчитывают, со сколькими из них он успешно справился;**
  - 2. –оценки эффективности начальников всех уровней, KPI отражает процессы, которые идут внутри организации, определяет слабые места, где работа идет со сбоями;**
  - 3. –помогает топ-менеджменту перестроить рабочий процесс, сохранив время и ресурсы;**
  - 4. – определяет приоритеты, что делает деятельность персонала, директора и начальников отделов более эффективной;**
  - 5. –для каждого работника показатели рассчитывают индивидуально, учитывая специфику должности.**

**Рисунок 33. – Алгоритм KPI — ключевые показатели эффективности как инструмент выявления компетенций управленческих кадров образовательных организаций [составлено автором]**

**Тесты — это задания для исследования уровня знаний, определенных психологических свойств и способностей человека. В результате тестирования эксперты получают количественную характеристику, показывающую степень выраженности особенностей личности испытуемого (см. рисунок 34):**

- 
- 1. –по цели проведения — для отбора на должность, ротации, оценки эффективности персонала;**
  - 2. – по содержанию — оценка психологических качеств, интеллектуальных способностей, профессиональных знаний;**
  - 3. – по типу измерения — выбор ответа из готовых вариантов, ранжирование, задания со свободным ответом;**
  - 4. –по уровню контроля — с дистанционным контролем, в присутствии супервизора, без внешнего контроля.**

**Рисунок 34. - Классификация тестов: инструмента выявления компетенций управленческих кадров образовательных организаций [составлено автором]**

**Тесты применяют на разных этапах трудовых отношений. При приеме на работу тестирование позволяет отсеять заведомо непригодных кандидатов. Результаты тестов действующего персонала**

показывают уровень знаний, пробелы в компетенциях, личностный и профессиональный потенциал, необходимость принятия мер для повышения квалификации и степень выраженности личностных качеств.

Таблица 23. – Сравнительный анализ проведения индивидуальных собеседований с групповыми дискуссиями

Критерии сравнения	Индивидуальные собеседования	Групповые дискуссии
Цель проведения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проверка и уточнение данных анкеты.</li> <li>- оценка профессиональных знаний и умений претендента (вопросы должны иметь правильный ответ или способ решения, известные интервьюеру)</li> <li>- выявление профессиональных и личностных качеств (компетенций) претендента, необходимых для эффективного исполнения должностных обязанностей по конкретной должности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выявление наиболее подготовленных и обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами претендентов.</li> <li>- оценка следующих профессиональных и личностных качеств (компетенций): стратегическое мышление, командное взаимодействие, гибкость, готовность к изменениям, лидерство.</li> </ul>
Поведенческое (бихевиоральное) интервью	Кандидат сам рассказывает о своём поведении в прошлом	-Наблюдатели фиксируют действия соискателя в режиме «здесь и сейчас» Кандидату сложно ввести наблюдателей в заблуждение, ему приходится демонстрировать реальное поведение
Ситуационное интервью (Case – интервью)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Кандидат рассказывает о своих представлениях, как следует вести себя в той или иной ситуации</li> <li>-Возможно получение социально-желательных ответов</li> </ul>	-Раскрываются не знания, представления или установки человека, как необходимо себя вести, а его непосредственная спонтанная поведенческая реакция
Биографическое интервью	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Кандидат рассказывает об имеющемся опыте, разноплановых достижениях</li> <li>-Субъективная оценка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Не рассматриваются достижения в прошлом, оцениваются навыки, актуальные для вакансии</li> <li>-Оценку проводит группа наблюдателей</li> </ul>

Организация и проведение *оценочных деловых игр* (групповые дискуссии) - комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности, включающий набор различных частных методов, основой которого является оценка поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях.<sup>73</sup>

<sup>73</sup> Вучетич Евгений, Гофман Дмитрий, Ерофеев Александр, Лурье Евгений, Мальцева Мария, Михеев Юрий, Полетаева Юлия, Сергиенко Сергей, Симоненко Светлана, Синицына Юлия, Умнов Сергей, Хватинина Татьяна, Шмелев Александр  
Российский стандарт центра оценки // Организационная психология. 2013. №2. – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-standart-tsentra-otsenki> (дата обращения: 10.03.2017).

Выделяют *преимущества* оценочных деловых игр, например, в рамках Всероссийского профессионального конкурса «Флагманы образования»:

- оценке подлежит широкий круг кандидатов (критерии отбора не связаны с ограничениями по опыту работы, образованию и пр.);
- возможно оценивать сотрудников без образования, опыта работы, каких-либо достижений;
- прогностическая ценность (метод способен давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне кандидат способен потенциально);
- равные возможности для демонстрации способностей для всех участников. Метод объективен. Количество наблюдателей, их ротация, а также процедура сведения результатов исключает зависимость оценки от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;
- высокая сравнимость результатов оцениваемых (стандартная процедура, информация получается по одинаковым критериям, в ходе аналогичной процедуры, обрабатывается идентично);
- возможно проведение оценки по множеству различных критериев;
- позитивно воспринимается соискателями (убедительная конструкция, процесс оценивания и критерии оценки понятны кандидатам и рассматриваются ими как более справедливые);
- возможность для кандидата перед началом работы получить более четкое понимание своей будущей деятельности;
- высокая точность метода;
- кандидату сложно ввести наблюдателей в заблуждение;
- возможность получить обратную связь о своих сильных сторонах и ограничениях по итогам оценки и приступить к работе, понимая, на что стоит обращать внимание;
- адаптируется под задачу (конкретную организацию, позицию).

Имеются ситуации, когда деловые оценочные игры *проведение нецелесообразно*:

1. Нужно оценить всего одного сотрудника или кандидата.
2. Нет возможности собрать всех участников в одно время и в одном месте.
3. Включение аффелированного участника в группу (нецелесообразно и снизит эффективность оценки, напр., не рекомендуется включать директора департамента в группу его непосредственных подчиненных).
4. Результаты не готовы использовать при принятии кадровых решений
5. По результатам оценки работникам не собираются давать обратную связь.
6. Нет квалифицированных специалистов и нет готовности нанимать консультантов.

Отметим, что достаточный перечень диагностик представлен автором в «Методических рекомендациях по подбору и отбору кадрового состава: Межрегиональный центр компетенций Тюменской области»<sup>74</sup>.

Непосредственно процесс диагностики компетенций управленческого персонала образовательных организаций представлен Попковой А.А., Третьяковой О.В.<sup>75</sup>, который включает

*субъективный компонент* – самооценка знаний, умений и представлений, необходимых для выполнения управленческих функций руководителем образовательной организации; и,

*объективный компонент* – тестирование, экспертная оценка, оценка показателей результативности и эффективности, включая решение ситуационных задач и решение комплексной управленческой задачи.

В итоге, определяется бальная шкала измерения уровня управленческой компетентности (базовый, средний, повышенный), характеризующий или необходима комплексная подготовка и системное развитие управленческих компетенций; или развитие отдельных управленческих компетенций (их перечень определен в карте диагностики); управленческие компетенции развиты, требуют периодического обновления в условиях изменений.<sup>76</sup>

Итак, понимание процесса организации и проведения диагностических процедур, используя различные инструменты выявления и оценки управленческих компетенций, на взгляд автора, логично перейти к характеристике компетентности руководителей образовательных организаций с позиции компетентностного подхода.

## КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ: КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Компетентностный подход в образовании устанавливает новый тип образовательных результатов, не сводимых к комбинации знаний и навыков, а ориентированный на способность и готовность личности к решению разного рода проблем, к многозадачной деятельности. Данные результаты, относят к *компетентностями, рассматриваются, как способности решать сложные реальные задачи – профессиональной и*

---

<sup>74</sup> Иванычева Т.А. Методические рекомендации по подбору и отбору кадрового состава: Межрегиональный центр компетенций Тюменской области». – Тюмень, ТОГИРРО. – 2016.- 51. с

<sup>75</sup> Попкова А.А., Третьякова О.В. Методика проведения диагностики компетентности управленческого персонала образовательной организации: монография. – Тюмень: Печатник, 2014. – 48 с.

<sup>76</sup> Попкова А.А., Третьякова О.В. Компетентность современного руководителя образовательной организации: диагностический инструмент // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=18912> (дата обращения: 03.07.2024).

социальной деятельности, мировоззренческие, коммуникативные, личностные<sup>77</sup>.

Так, Т.В. Боровикова отмечает, что «компетентность формируется в деятельности и всегда проявляется при условии ценностного отношения к деятельности, личностной заинтересованности. В связи с этим достигается высокий профессиональный результат». По мнению автора, «компетентность складывается из следующих компонентов: знания, умения (квалификации), ценностное отношение к деятельности» [<sup>78</sup>, с. 24].

Уточняя качественные характеристики *профессиональной компетентности*, М.А. Чошанов выделяет три основных:

- ✚ критичность мышления;
- ✚ мобильность знания;
- ✚ вариативность метода, используемого при решении функциональных задач [4, с.53].

Под первой понимается способность специалиста из множества решений выбирать наиболее оптимальное, аргументированно опровергать ложные решения, подвергать сомнению эффективные, но не эффективные решения.

Такое качество, как мобильность знания, подразумевает способность человека к постоянному обновлению знания, освоению новой информации.

Третья характеристика – вариативность метода – фиксирует умение специалиста из множества методов и способов решения проблемы найти наиболее подходящий для данных ситуативных условий вариант.<sup>79</sup>

В.Д. Шадриков рассматривает компетентность как новообразование субъекта деятельности, формирующееся в процессе профессиональной подготовки, представляющее собой системное проявление знаний, умений, способностей и личностных качеств, позволяющее успешно решать функциональные задачи, составляющие сущность профессиональной деятельности [<sup>80</sup>, с. 28].

А.К. Маркова в качестве составляющих профессиональной компетентности выделяет:

- ✚ профессиональные (объективно необходимые) знания (гностический компонент);

<sup>77</sup> Оценка эффективности руководителя образовательной организации в процессе аттестации: методические рекомендации для руководящих работников общеобразовательных организаций и специалистов муниципальных органов управления образования / Министерство образования и молодежной политики Свердловской области, Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»; авт.-сост. С. А. Иванов, И. В. Жижина – Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2019 – С 14-16.

<sup>78</sup> Боровикова Т.В. Развитие профессиональной компетенции руководителей образовательных учреждений в системе муниципального управления образованием. // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – Челябинск: ЧГПУ, 2010. №5. – С. 20–28.

<sup>79</sup> Чошанов М.А. Гибкая технология проблемно-модульного обучения: Методическое пособие – М.: Народное образование, 1996. – 160 с.

<sup>80</sup> Шадриков В.Д. Новая модель специалиста: инновационная подготовка и компетентностный подход // Высшее образование сегодня. - 2005. - №8. – С. 26–31.

- ✚ профессионально-педагогические позиции, установки специалиста, требуемые в его профессии (ценностно-смысловой компонент);
- ✚ профессиональные (объективно необходимые) умения (деятельностный компонент);
- ✚ личностные особенности, обеспечивающие овладение профессиональными знаниями и умениями (личностный компонент)

Т.В. Боровикова определяет профессиональную компетентность руководителя – как качество личности, которое отражает готовность и способность человека профессионально выполнять управленческие функции и быстро осваивать новые и современные реалии, проявлять ценностное отношение к профессиональной деятельности, находить адекватные способы разрешения проблем и принимать эффективные управленческие решения в постоянно изменяющейся внешней среде.<sup>81</sup>

Отметим, что реальное использование компетентностного подхода к оценке эффективности руководителя общеобразовательной организации позволяет выстраивать индивидуальные образовательные маршруты профессионального развития, решать задачи повышения качества управления образовательной организацией, и стимулирования повышения уровня квалификации руководителей, их личностного профессионального роста и использования ими современных управленческих технологий.

С.А. Иванов, И.В. Жижина опирались на определения управленческой компетентности, которые приведены в исследованиях Беловой Е.Н., Берлим Л.И., Вертохвостовой Г.А., Марьина М.И., Иванихина И.В., Семькина И.П. и др. [3], при определении *эффективности руководителей, рассматривают управленческую компетентность руководителя общеобразовательной организации как личностно-профессиональную характеристику, включающую в себя готовность и способность профессионально выполнять управленческие функции, которые должны обеспечивать эффективное решение профессиональных задач, как результат постепенного накопления знаний и опыта управленческой деятельности.*

В становлении профессиональной компетентности руководителя ОО выделяют следующие уровни её развития<sup>82</sup>: высокий, повышенный, продвинутый профессиональный уровень компетентности директора и

<sup>81</sup> Боровикова Т.В. Социальная эффективность управленческого труда руководителя образовательной организации – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://bookonlime.ru/lecture/9-socialnaya-effektivnost-upravlencheskogo-truda-rukovoditelya-obrazovatelnoy-organizacii-2>

<sup>82</sup> Семькин. И.П. Развитие управленческой компетентности руководителя сельского образовательного учреждения в процессе повышения квалификации: дис. канд. пед. наук [Текст] / И. П. Семькин. - Оренбург. – 2001 – 212 с.



базовый профессиональный уровень, где описываются характеристики компетенций<sup>83</sup>.

Исходя из требований, предъявляемых к руководителю общеобразовательных организаций, перечень *компетенций, сформированный на основе выделения функциональных областей управления* (кадры, ресурсы, процессы, результаты, информация). Перечень компетенций состоит из пяти блоков (С. А. Иванов, И. В. Жижина описали модель «ПРОФИ: Персонал, Результаты, Образовательный процесс, Финансы, Информация»), и включает в себя перечень компетентностей руководителя общеобразовательной организации сформированный на основе выделения функциональных областей управления (кадры, ресурсы, процессы, результаты, информация)<sup>84</sup>.

## **ВСЕРОССИЙСКИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОНКУРС «ДИРЕКТОР ГОДА РОССИИ»: девиз «ОТ ИДЕИ К ДЕЙСТВИЮ»**

Всероссийский профессиональный конкурс «Директор года России» 2024 года от 18 апреля 2024 проходит через этапы:

- ✚ регистрация участников – с 1 мая по 31 мая 2024 года;
- ✚ отборочный (заочный) этап – с 1 июня по 1 июля 2024 года;
- ✚ заключительный этап – с 23 сентября по 5 октября 2024 года.

*Конкурсное испытание «Профессиональное тестирование»*

*Цель* конкурсного испытания: демонстрация конкурсантом компетенций по различным направлениям профессиональной деятельности.

*Профессиональное тестирование* содержит вопросы по тематическим блокам, соответствующим направлениям профессиональной деятельности директора школы:

- ✚ *управление кадрами* (трудовое законодательство, формирование эффективной педагогической команды), актуальные вопросы в сфере государственной политики,
- ✚ *управление ресурсами* (финансово хозяйственная деятельность),
- ✚ *управление процессами* (нормативно-правовое регулирование образовательной деятельности),
- ✚ *управление результатами* (формирование внутренней системы оценки качества образования),

<sup>83</sup> Белова Е.Н. Управленческая компетентность руководителя: монография. – Красноярск: Красноярский государственный университет, 2013. – 273 с.

<sup>84</sup> Оценка эффективности руководителя образовательной организации в процессе аттестации: методические рекомендации для руководящих работников общеобразовательных организаций и специалистов муниципальных органов управления образования / Министерство образования и молодежной политики Свердловской области, Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»; авт.-сост. С. А. Иванов, И. В. Жижина – Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2019 – С 14-16.

- ✚ **управление информацией** (представление публичной информации об общеобразовательной организации, взаимодействие с различными категориями участников образовательных отношений). («Методические рекомендации 5У»)

### **Конкурсное испытание «Траектория движения»**

**Цель** конкурсного испытания: демонстрация конкурсантом навыков управления развитием образовательной организации в соответствии с государственной политикой в сфере образования.

**Формат** конкурсного испытания: публичный доклад конкурсанта о промежуточных результатах деятельности образовательной организации под его руководством за определенный период (период определяется конкурсантом самостоятельно).

Наличие и формат представленного в процессе публичного доклада иллюстративного материала определяется конкурсантом самостоятельно.

**Регламент** конкурсного испытания: публичный доклад конкурсанта – до 15 минут; ответы на вопросы членов жюри – до 10 минут.

Максимальная оценка за конкурсное испытание «Траектория движения» – 50 баллов. **Критерии оценки** конкурсного испытания (см. рисунок 35):

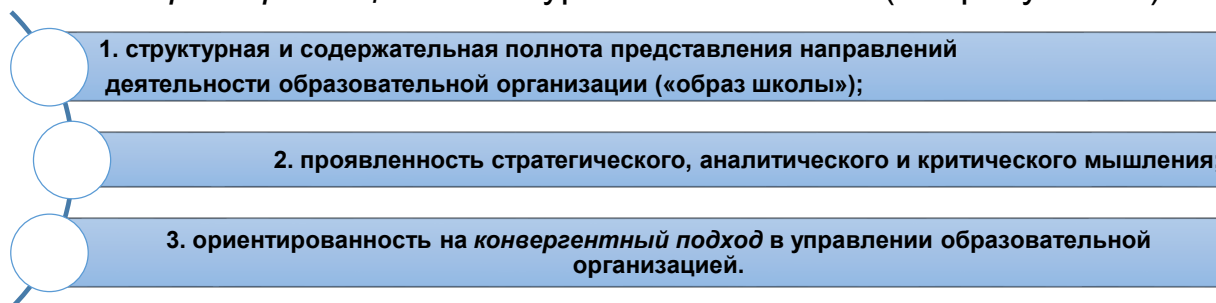


Рисунок 35. - Критерии оценки конкурсного испытания «Траектория движения»

### **Конкурсное испытание «Блицтурнир»**

**Цель** конкурсного испытания: демонстрация лауреатами Конкурса способности оперативно находить в командном взаимодействии эффективное решение профессиональных задач.

**Формат** конкурсного испытания: открытое обсуждение группой участников конкурсного испытания ситуационных задач, связанных с их профессиональной деятельностью, с представлением решений. Составы групп участников конкурсного испытания и очередность выступлений групп определяются по результатам жеребьевки. Перечень ситуационных задач для конкурсного испытания «Блицтурнир» утверждается Оргкомитетом.

**Регламент** конкурсного испытания: общая продолжительность – до 330 минут, на каждую группу участников конкурсного испытания – не более 60 минут. Максимальная оценка за конкурсное испытание – 50 баллов. **Критерии оценки** конкурсного испытания (см. рисунок 36):

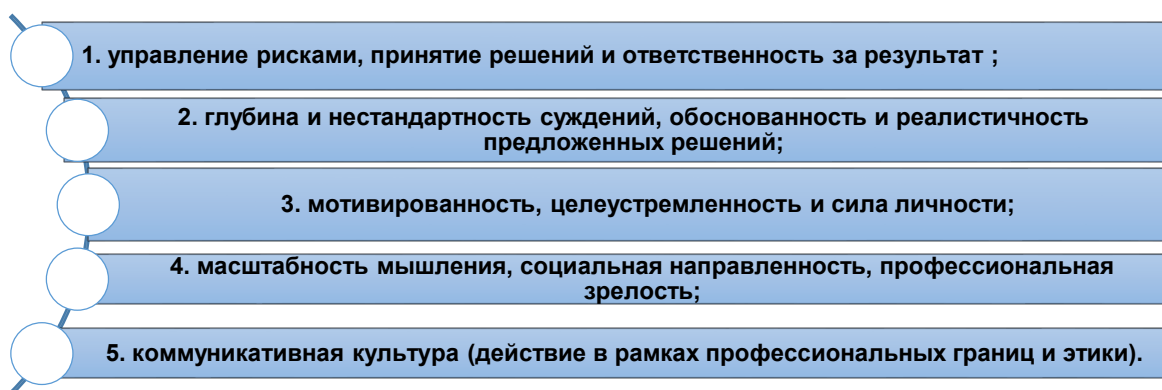


Рисунок 36. - Критерии оценки конкурсного испытания «Блицтурнир»

Таким образом, в рамках подготовки ко Всероссийскому профессиональному конкурсу «ДИРЕКТОР ГОДА РОССИИ» в представленных методических рекомендациях была предпринята попытка реализовать девиз «ОТ ИДЕИ К ДЕЙСТВИЮ» в контексте реализации ориентированности на конвергентный подход в управлении образовательной организацией по направлению совершенствования управленческих компетенций руководящих кадров Тюменской области.

## КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ-НАСТАВНИКА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Можно представить структуру компетенции наставника кадрового резерва в образовании в рамках различных направлениях деятельности: в рамках работы с нормативными документами; в рамках коммуникативной деятельности; в рамках организации взаимодействия с гогом-наставляемым (см. рисунки 37-40):

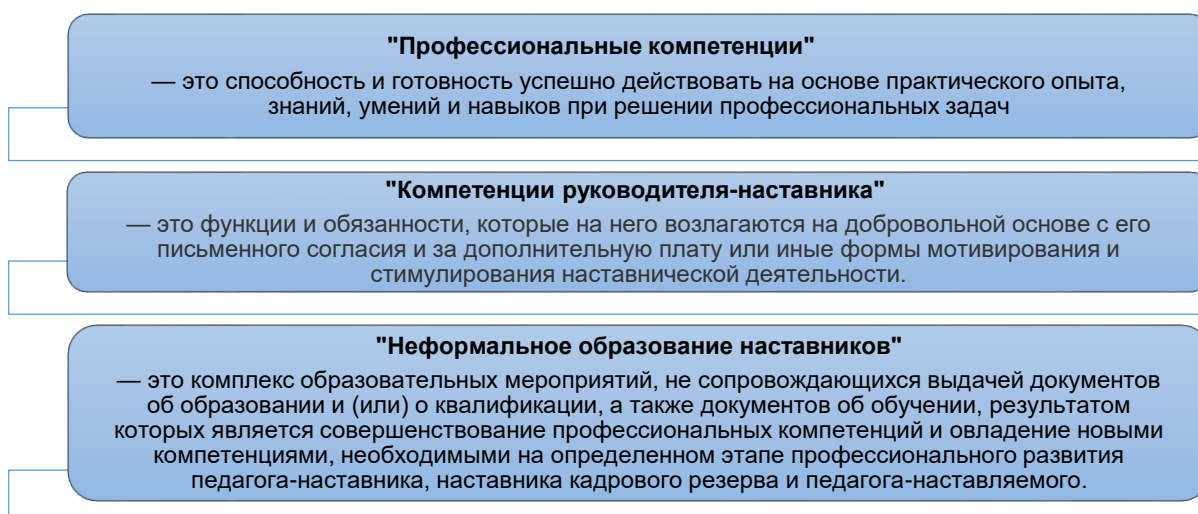


Рисунок 37. – Взаимосвязь и структура компетенции руководителя-наставника участника кадрового резерва в сфере образования [составлено автором].

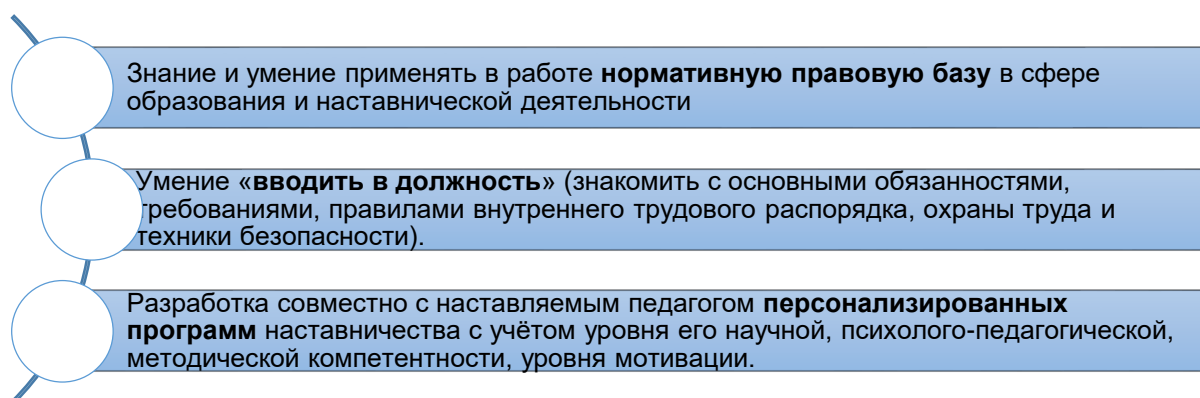


Рисунок 38. - Компетенции руководителя-наставника участника кадрового резерва в рамках работы с нормативными документами [составлено автором].

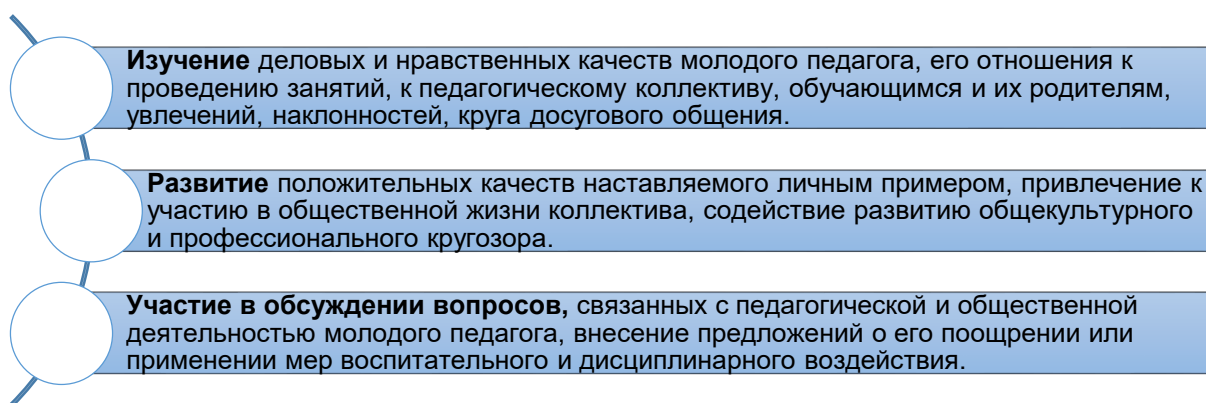


Рисунок 39. - Компетенции руководителя-наставника участника кадрового резерва в рамках коммуникативной деятельности [составлено автором].

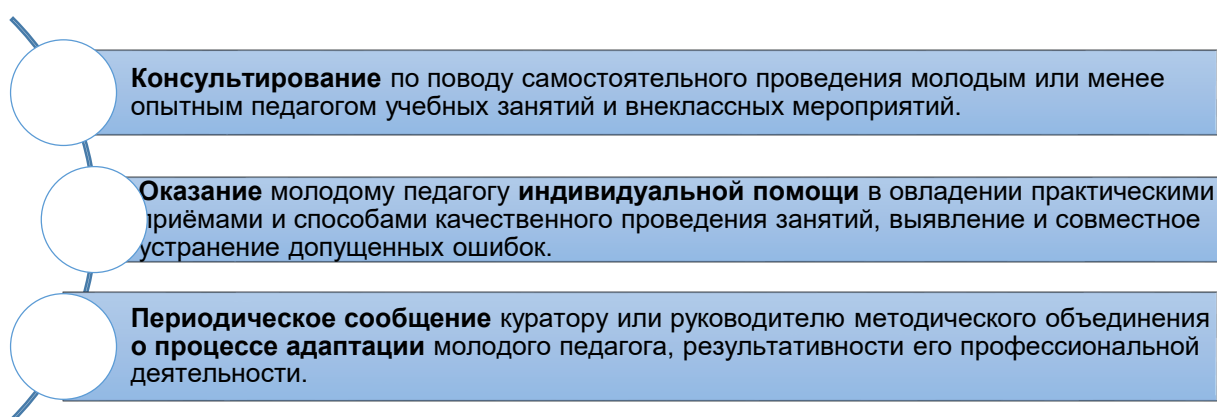


Рисунок 40. - Компетенции руководителя-наставника участника кадрового резерва в рамках организации взаимодействия с наставляемым [составлено автором].

В итоге, педагог-наставник осуществляет подведение итогов профессиональной адаптации молодого педагога с предложениями по дальнейшей работе, а, наставник кадрового резерва обеспечит

повышение качества кадрового состава управленческих кадров образовательных организаций, а также позволит раскрыть потенциал наиболее перспективных и талантливых руководителей всех образовательных организаций.

Выделяют качества наставников, которые искренне проявляют желание быть частью жизни других людей, чтобы помочь им в принятии трудных решений, в вопросах саморазвития и наблюдать, как они становятся лучше. Основные качества педагога-наставника, наставника кадрового резерва (см. рисунок 41):

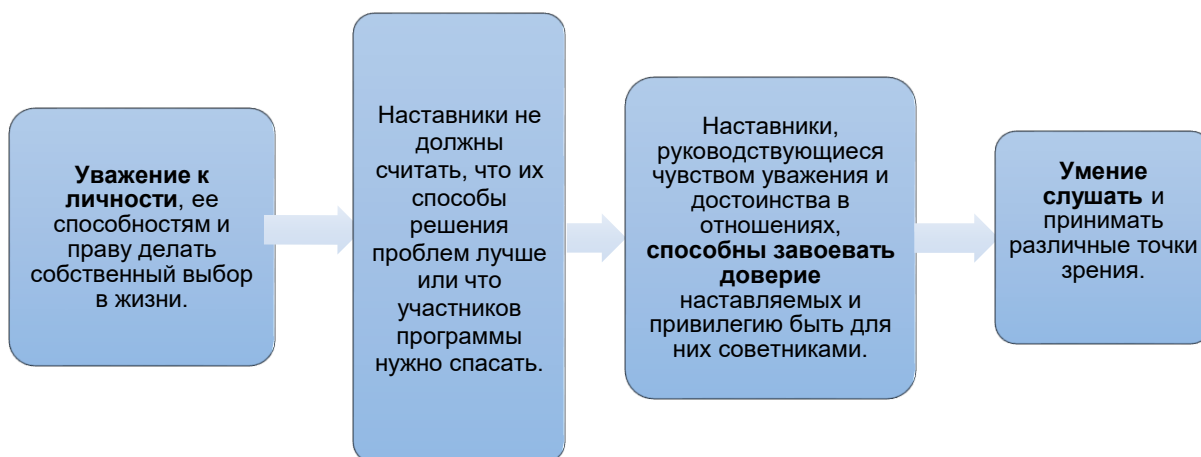


Рисунок 41. - Основные качества педагога-наставника, наставника кадрового резерва [составлено автором].

Большинство людей может найти кого-то, кто будет давать советы или выражать свое мнение. Гораздо труднее найти того, кто отодвинет собственные суждения на задний план и действительно выслушает. Следовательно, основные качества успешного педагога-наставника, наставника кадрового резерва можно представить следующим (см. рисунок 42):

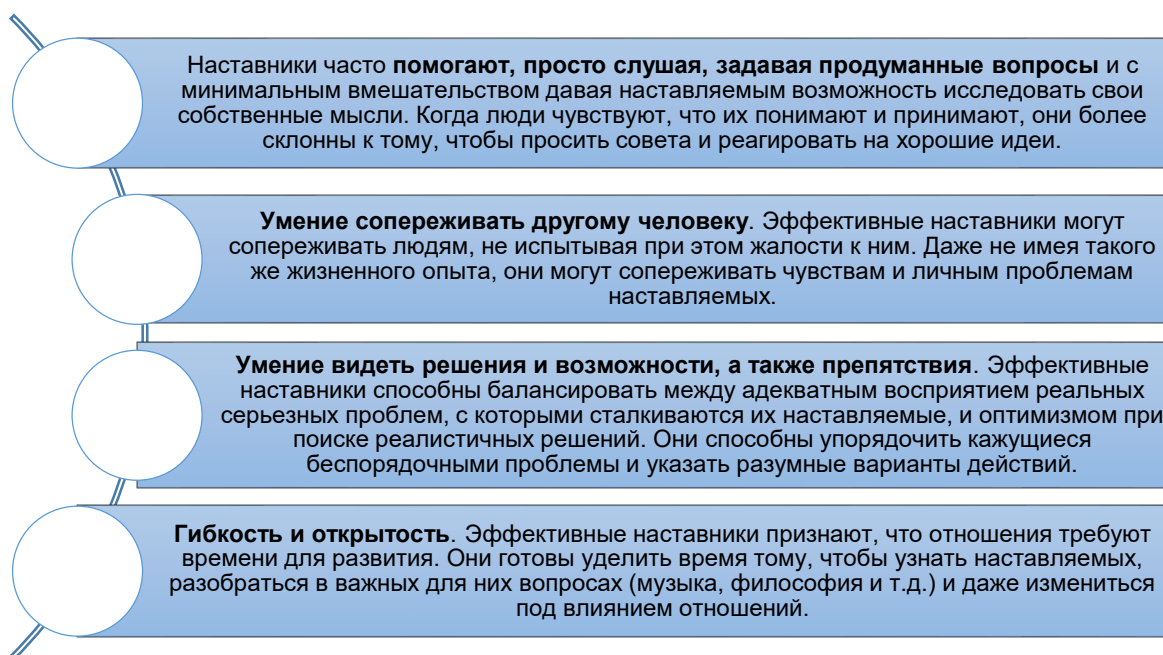


Рисунок 42. - Основные качества успешного руководителя-наставника кадрового резерва [составлено автором].

Хороший наставник кадрового резерва обладает также следующими качествами (см. рисунок 26, 27):

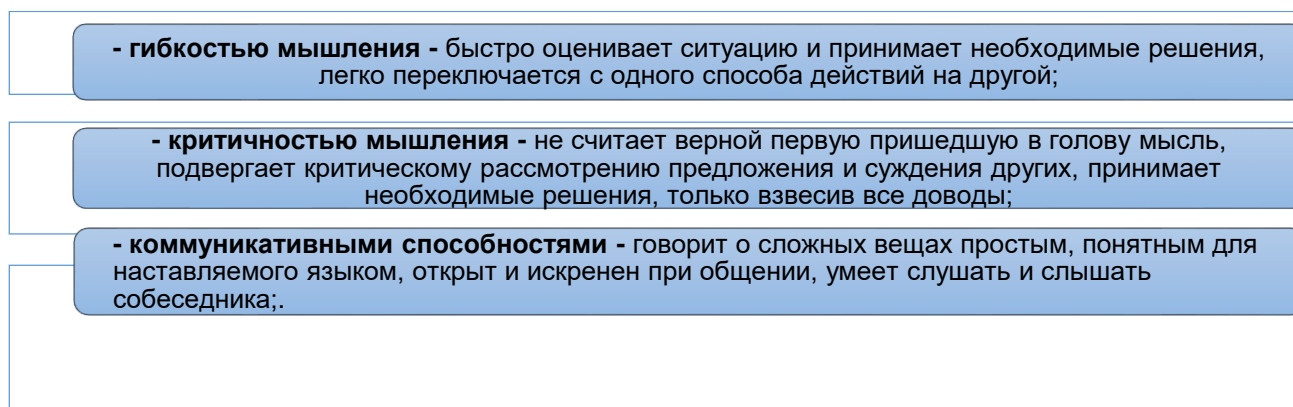


Рисунок 43. – Профессиональные качества успешного педагога-наставника, наставника кадрового резерва [составлено автором].

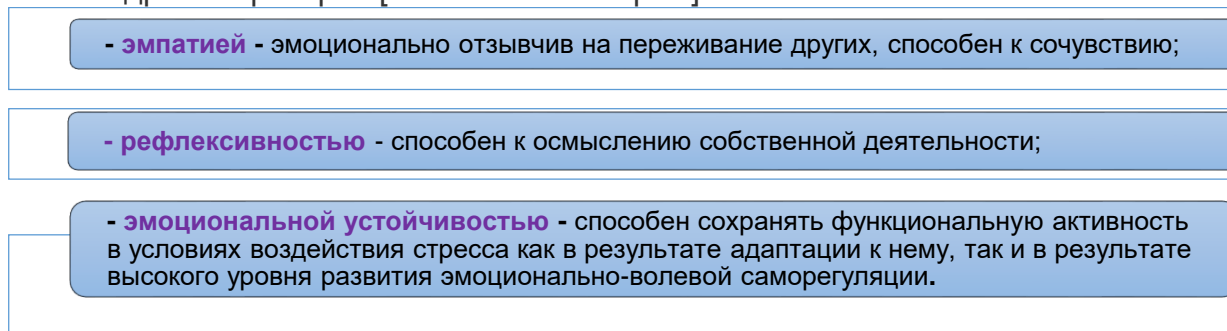


Рисунок 44. - Профессиональные качества успешного наставника кадрового резерва [составлено автором].

Как отмечают исследователи, для эффективной деятельности, а именно для полноценной реализации позиции руководителя-наставника кадрового резерва, необходимо наличие следующих двенадцати способностей, учитывая классификацию В.В. Молчановского (рисунок):

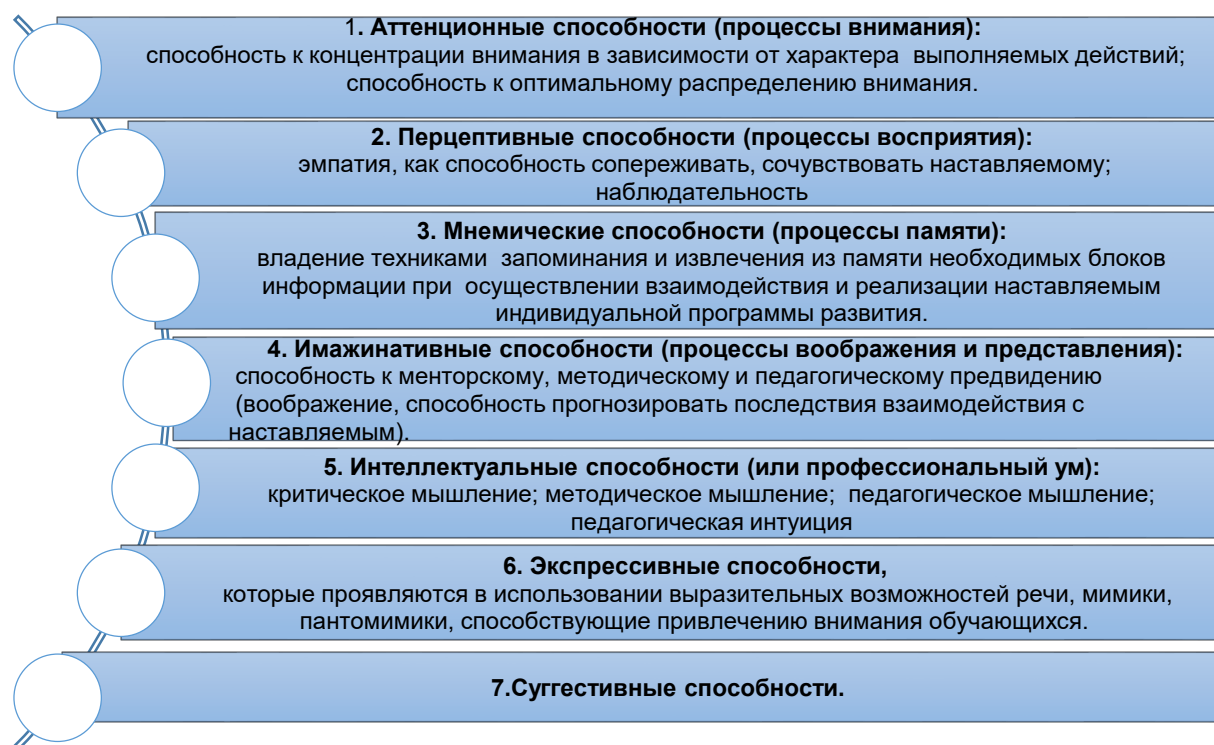


Рисунок 45. – Способности наставника, влияющие на эффективность взаимодействия (учитывая классификацию В.В. Молчановского)

**Суггестивные способности** - это способности с помощью волевого, твёрдого слова добиваться нужного результата воздействия, это эмоционально-волевое влияние, заставляющее согласиться с установкой педагога-наставника, наставника кадрового резерва, принять её, и, заключаются в готовности:

- ✚ оказывать ненасильственное воздействие на наставляемых, направленное на инициацию собственной осмысленной образовательной и иной деятельности наставляемого и способности видеть и чувствовать, понимает и осознает ли наставляемый свои образовательные запросы и потребности, результаты и последствия реализации программ, результаты и последствия своей деятельности/бездеятельности и т.д., устанавливая степень и характер такого понимания;
- ✚ способности видеть и понимать уровень сформированности умения самостоятельно подбирать содержание образования, формы и варианты его получения, определять оптимальные средства и эффективные методы образования;

- ✚ способность организовывать самостоятельную деятельность наставляемого, с соблюдением принципа индивидуализации, с учетом индивидуальности наставляемого, обеспечивая формирование и развитие наставляемым собственного образа в культуре;
- ✚ способности обеспечить отсутствие внешнего принуждения в образовательной деятельности наставляемого;
- ✚ способности создавать условия для освоения наставляемым конструктивных механизмов взаимодействия с ситуацией, в том числе с проблемной ситуацией;
- ✚ способности к формированию у наставляемого склонности к самообразованию, включая поиск и творческую переработку полезной для обучения информации, а также ее непосредственное использование в деятельности;
- ✚ способность формировать у наставляемого мотивацию к образованию, самообразованию.

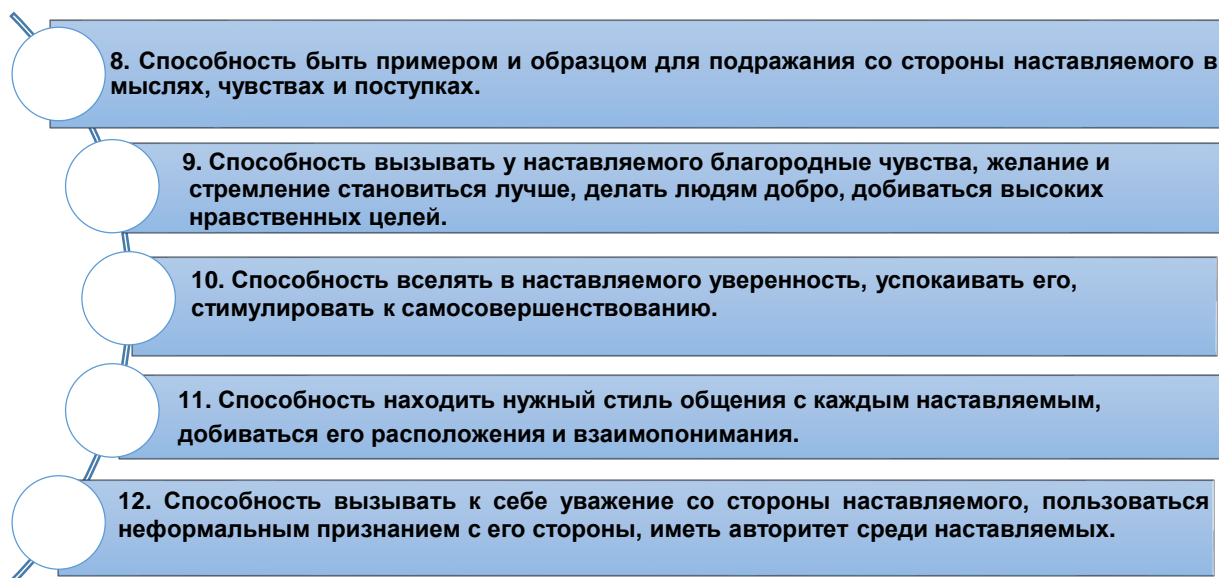


Рисунок 46. – Способности наставника, влияющие на эффективность взаимодействия (учитывая классификацию В.В. Молчановского)

Характеризуя такую *инновационную способность педагога-наставника, наставника кадрового резерва* как осуществление образовательной навигации: где следует обнаруживать образовательные ресурсы, создавать условия для раскрытия наставляемым образовательного потенциала в социуме, формирование и развитие у наставляемого умения ориентироваться, осуществлять отбор и применять при разработке и реализации индивидуальных программ (далее – ИП) социальных, культурно-предметных, антропологических и иных ресурсов (см. рисунок 47):



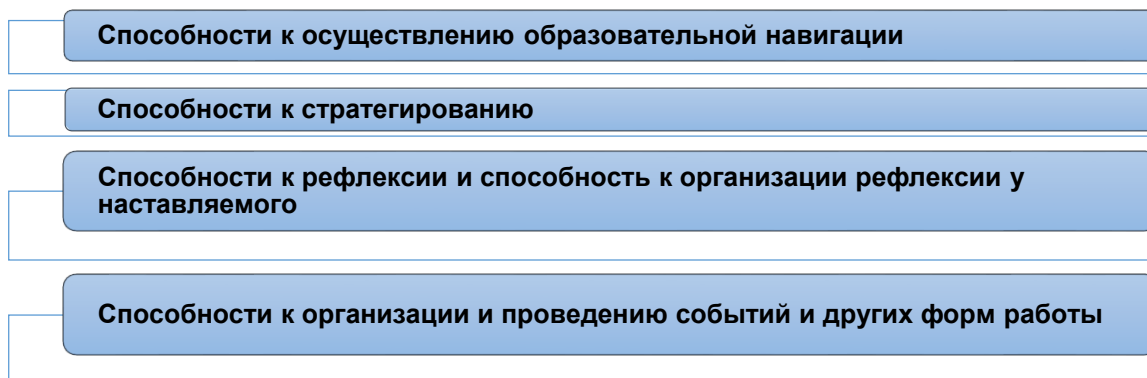


Рисунок 47. – Инновационные способности педагога-наставника, наставника кадрового резерва

Способности к стратегированию, также относятся к инновационным, проявляющаяся в умении, с одной стороны наставнически сопровождать разработку и реализацию разномасштабных и разноформатных по содержанию, срокам реализации, ресурсной обеспеченности и др. наставляемого, а с другой – в умении организовать наставляемых на разработку и реализацию разномасштабных и разноформатных по содержанию, срокам реализации, ресурсной обеспеченности и т.д.

Также выделяют необходимые, желаемые и недопустимые **особенности характера педагога-наставника, наставника кадрового резерва** в образовательной деятельности (см. рисунок 48):

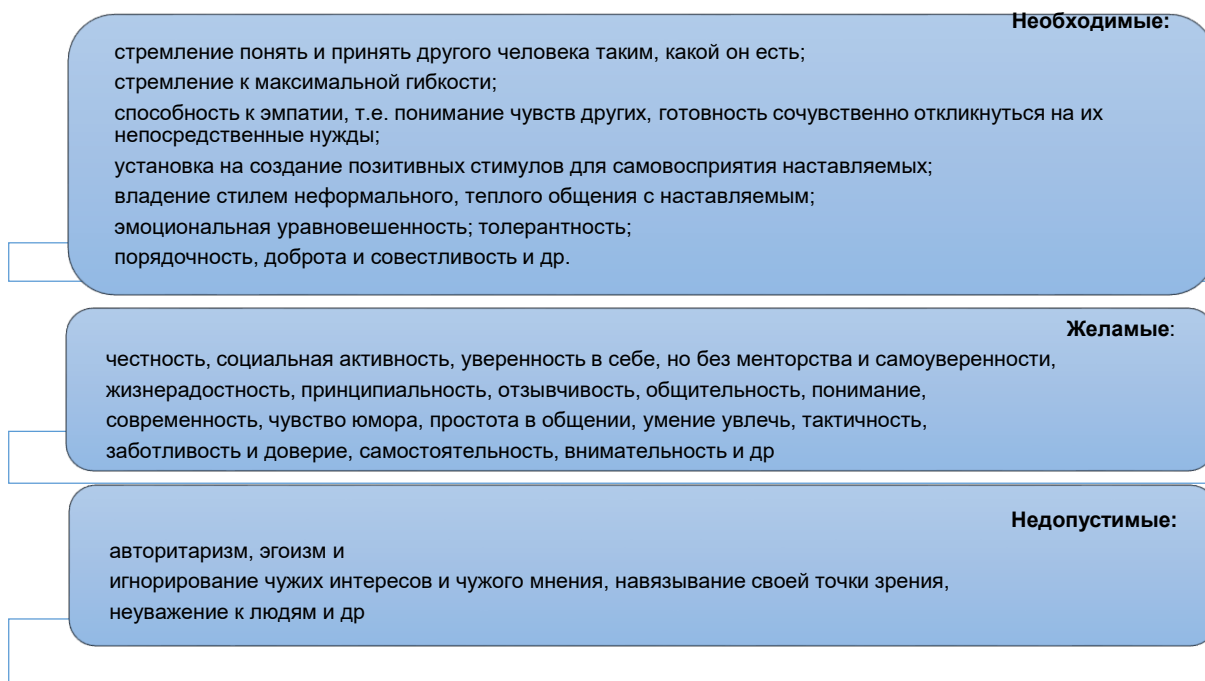


Рисунок 48. - Необходимые, желаемые и недопустимые особенности характера наставника в образовательной деятельности

Практики рекомендуют, что педагог-наставник, наставник кадрового резерва должен занимать должность хотя бы на один-два уровня выше своего наставляемого: такой «разрыв» обеспечивает результативное взаимодействие и эффективную передачу данных. Этому правилу не всегда удается следовать, но к этому надо стремиться. Не каждый сотрудник компании может быть наставником. Для этого необходимы специфические качества педагога-наставника, наставника кадрового резерва (см. рисунок 50):

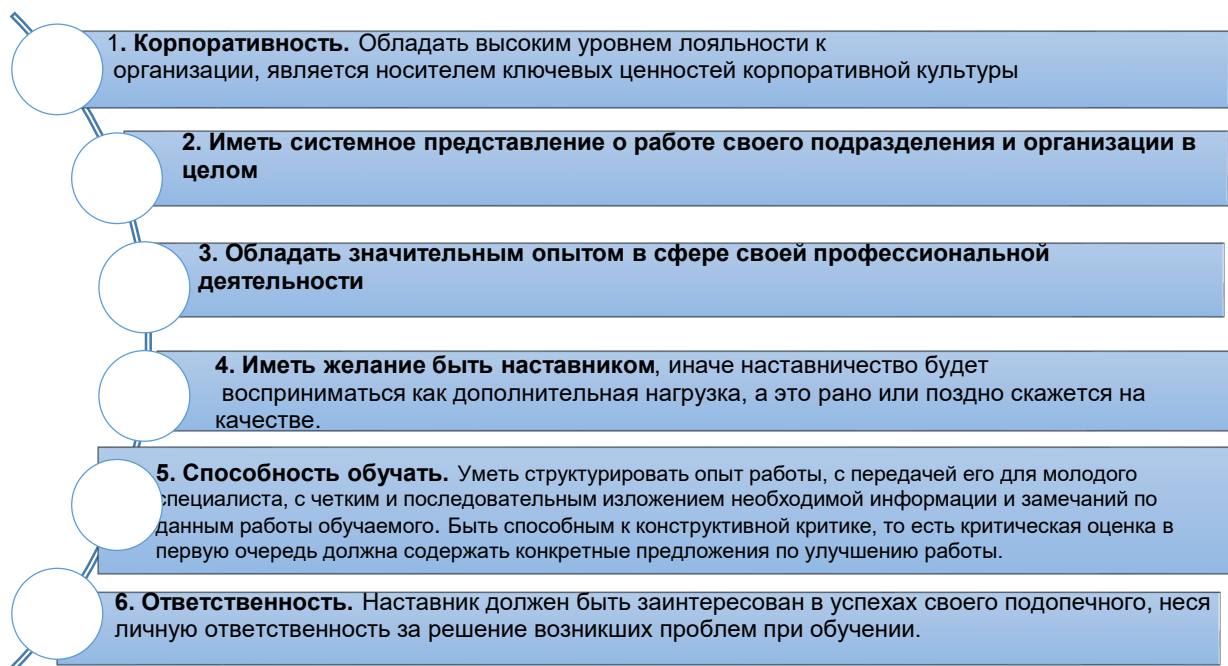


Рисунок 50. – Специфические качества педагога-наставника, наставника кадрового резерва в образовательной деятельности [составлено автором по<sup>85</sup> ]

Важно: от наставника кадрового резерва требуется искреннее стремление помогать наставляемому, а не просто от случая к случаю оценивать результаты его работы, также, наличие кредита доверия со стороны партнёров по коммуникации; необходимые личные качества и навыки для влияния на других.

Описание портрета идеального наставника может навести на мысль, что не все сотрудники соответствуют столь высоким критериям, даже если формально по должности они могут претендовать на роль наставника. Поэтому выбор педагога-наставника, наставника кадрового резерва зависит от особенностей каждой организации, стиля управления, понимания руководителем организации важности системы наставничества и многих других факторов.

Характеристики педагогических категории, участвующих в региональной системе научно-методического сопровождения

<sup>85</sup> Памятка наставникам (руководителям стажировки) – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [file:///C:/Users/ivanycheva-ta/Downloads/Pamyatka\\_nastavnikam\\_rukovoditelyam\\_stazhirovki.pdf](file:///C:/Users/ivanycheva-ta/Downloads/Pamyatka_nastavnikam_rukovoditelyam_stazhirovki.pdf) (дата обращения: 10.09.2024)

наставничества (далее РС НМС) Тюменской области (см. таблица 13), и основные субъекты научно-методической деятельности в рамках региональной системы научно-методического сопровождения по направлению наставничества (см. таблица 24):

Таблица 24. – Характеристика педагогических категории, используемых в региональной системе научно-методического сопровождения наставничества (далее РС НМС) Тюменской области [Положение РС НМС<sup>86</sup>, С.4-6]

Педагогические категории, используемые в Положении о РС НМС ТО	Краткая характеристика
Единая Федеральная Система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кафе (далее ЕФС)	это совокупность взаимосвязанных и интегрированных между собой субъектов научно-методической деятельности, обеспечивающих сопровождение педагогических работников и управленческих кадров в непрерывном развитии профессионального мастерства, в том числе в рамках повышения квалификации и (или) профессиональной переподготовки с учетом выявленных профессиональных дефицитов, построения на их основе индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров, а также использования стажировочных площадок и внедрения механизмов наставничества
Региональная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кафе» (далее — РС НМС)	это региональный сегмент ЕФС; это совокупность взаимосвязанных и интегрированных между собой, но при этом относительно самостоятельных субъектов научно-методической деятельности регионального уровня, обеспечивающих сопровождение педагогических работников и управленческих кадров в непрерывном развитии профессионального мастерства, в том числе в рамках повышения квалификации и (или) профессиональной переподготовки с учетом выявленных профессиональных дефицитов, построения на их основе индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров, а также использования стажировочных площадок и внедрения механизмов наставничества

Далее представлены субъекты научно-методической деятельности в рамках региональной системы научно-методического сопровождения (РСНМС) Тюменской области, которые задействованы в наставнической деятельности (см. рисунок 51):

<sup>86</sup> Положение о региональной системе научно-методического сопровождения (далее РС НМС) Тюменской области. – Режим доступа: URL: <https://togirro.ru/upload/medialibrary/687/yb5qaa4u2073aincmd2ieanekzazlhw1.pdf> (дата обращения: 10.09.2024)

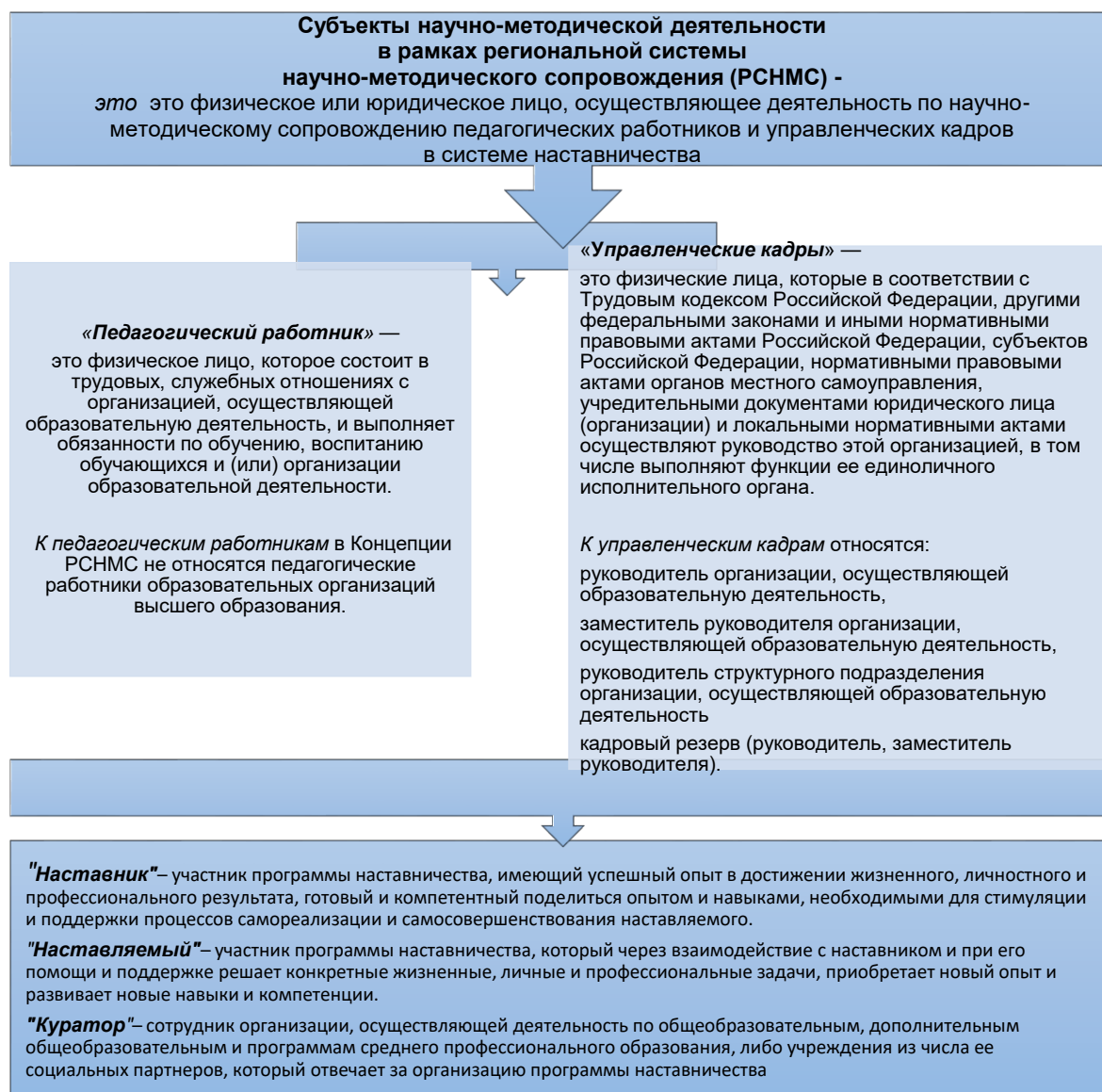


Рисунок 51. - Субъекты научно-методической деятельности в рамках региональной системы научно-методического сопровождения (РСНМС)

Итак, система мониторинга наставнической деятельности для оценки эффективности, показатели мониторинга процесса реализации персонализированной программы наставничества, манифест наставника российской федерации, основные организационные формы методического сопровождения педагога кадрового резерва - наставляемого, современные контуры деятельности наставника участника кадрового резерва подробно рассмотрена в методических рекомендациях «Наставничество как управленческая технология: системный подход (на примере Тюменской области) (в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах)»<sup>87</sup>.

<sup>87</sup> Иванычева Т.А. Наставничество как технология управления в образовательной организации: системный подход (на примере Тюменской области) (в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах). Методические рекомендации (для педагогов-наставников и наставников кадрового резерва). – Тюмень: ТОГИРРО, кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров, 2024. – 163 с.

# КАРТА ИНДИВИДУАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МАРШРУТА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (заместителя руководителя, руководителя структурного подразделения) (Тюменская область) Иванычева Т.А.

на 2024 - 2027 год (3 года) <sup>88</sup>

фото  
(на  
усмотрение )

место работы: МАОУ СОШ

должность: директор (зам.руководителя (зам.директора), руководителя структурного подразделения

фамилия, имя, отчество

## 1. Общие сведения о педагогическом работнике:

КОНТАКТЫ: телефон

электронная почта:

дата заполнения ИОМ: с 29.02.2024 (например)

№ п/п	Наименование сведений	Содержание сведений
1.	Дата рождения	
2.	Образование (ВО, СПО)	
3.	Учебное заведение (окончил, обучается) Специальность/направление и профиль по диплому Год окончания учебного заведения ( <i>номер, серия диплома - по желанию</i> )	
	Преподаваемый/е предмет/ы, дисциплина/ы	
	Классы/студенты/слушатели	
4.	Квалификационная категория (дата присвоения)	
5.	Общий трудовой стаж (полных лет) Педагогический стаж (полных лет)	
6.	Сведения о повышении квалификации ( <i>за последние три года</i> ) (тема, год, кол-во часов) -по профилю деятельности: курсы повышения квалификации -обучение по информационно-компьютерным технологиям; -другие формы обучения (курсы профессиональной переподготовки).	
7.	Личные достижения в профессиональной деятельности: звания, награды, поощрения, благодарности (Государственные, Отраслевые, Общественные награды (перечень); грамоты, дипломы профессиональных конкурсов республиканского, регионального, федерального, международного уровня (перечень).	
8.	Педагогическая концепция ОО (Методическая тема)	
9.	Методическая проблема	
10.	Педагогическая концепция (индивидуальная методическая тема)	
11.	Педагогическое кредо	
12.	Сферы профессиональных интересов	
13.	Публикации (перечень названий, выходные данные, ссылки)	

<sup>88</sup> Карта индивидуального образовательного маршрута руководителя образовательной организации (заместителя руководителя, руководителя структурного подразделения) (пример Тюменской области) составлена автором по итогам семинаров-практикумов для директоров ОО в 2024 году

## Результаты входной диагностики профессиональных дефицитов (2024 год)

### Цифровая экосистема ДПО (arkpro.ru)

Компетенции	Затруднения	Уровень (%)			
		Низкий	Средний	Высокий	общий
Методические					
ИКТ-компетентность					
Коммуникативные					
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ					
А. профессиональные					
Б. надпрофессиональные					

### 2. ПЛАН РАБОТЫ (КАК ПРИМЕР) (по теме самообразования в рамках ИОМ)

Работа над темой начата: 29.02. 2024 г.

Предполагается закончить: 31.12.2027г.

**Цель:** Повышение управления качеством образовательных результатов в образовательных организациях (далее ОО) – например, в МАОУ СОШ региона)/ профессиональных образовательных организаций (далее ПОО) Тюменской области посредством реализации индивидуального образовательного маршрута (далее ИОМ) руководящих кадров (директора, заместителя руководителя, кадрового резерва) на основе развития soft-компетенций (управленческих, методических, коммуникативных, включая IT)

#### **Задачи:**

1. Изучить нормативную правовую документацию, методическую литературу, наиболее ценный педагогический опыт по *темам* .....
2. создать условия:
  - -для развития активной познавательной деятельности руководящих кадров в рамках ИОМ для расширения кругозора саморазвития и саморефлексии;
  - -решения проблем, связанных с наглядностью, демонстрационностью ИОМ;
3. начать работу по освоению практического применения ИОМ с целью стимулирования мыслительной деятельности управленческих кадров по самосовершенствованию, саморефлексии собственных компетенций;

#### **Ожидаемый результат:**

1. повышение интереса управленческих кадров, курируемых ОО региона к совершенствованию собственных компетенций;
2. разработка и реализация ИОМ для управленческих кадров региона, включая курируемых ОО; по теме профориентации, организации проектно-исследовательской деятельности, развитию гибких компетенций;
3. обобщение опыта (личного) по исследуемой теме (участие в методических выставках, семинарах, методических днях, мастер-классы).

В результате работы по этой теме, предполагаю формирование следующих МОИХ ключевых компетенций:

1. **Методические (учебно-познавательные):** значительно расширить круг задач, которые могут быть включены в содержание образования за счёт использования возможностей ИОМ .
2. **Коммуникативные:** ведение диалога, умения договариваться, взаимодействовать в интернет-пространстве (электронная почта, ВКС, Zomm, Padlet.com, Menti.com, jamboard) и т.д, включая – **информационные компетенции:** расширить источники получения знаний в процессе обучения путем использования информационно – справочных систем, платформ, ресурсов.
3. **Управленческие компетенции:**

**А. Профессиональные** (совокупность взаимосвязанных знаний, умений и навыков, необходимых для удовлетворительного выполнения стандартных требований и решения типовых профессиональных задач в конкретной профессиональной сфере):

1. Управление образовательными системами области управления (компетенции в обеспечения организационно-педагогических условий для достижения образовательного результата с использованием научно-обоснованного контента, методов и средств обучения): результатами, информацией, кадрами, процессами и ресурсами.

2. Функциональная грамотность (включает способности человека использовать приобретаемые в течение жизни знания для решения широкого диапазона жизненных задач в различных сферах человеческой деятельности, общения и социальных отношений)

Дополнительно профессиональные «**Hard Skills**»:

1. целеполагание,
2. управление развитием глобальных компетенций обучающихся,
3. аналитическая компетенция.

**Б. Надпрофессиональные** (совокупность взаимосвязанных знаний, умений и навыков, необходимых для удовлетворительного выполнения стандартных требований и решения типовых профессиональных задач в конкретной профессиональной сфере):

Дополнительно надпрофессиональные «**Soft Skills**»:

1. управление организационным поведением,
2. управленческие коммуникации,
3. командное взаимодействие,
4. эмоциональный интеллект,
5. управление клиентоориентированностью,
6. управление изменениями (технологии),
7. рефлексивная компетенция (культура);
8. наставничество как управленческая технология.

**Литература по теме самообразования:**

1. Роль ИОМа в саморазвитии управленческих кадров/ педагога по направлению: наставничество, глобальные компетенции, гибкие компетенции, субъектность педагога и обучающегося.

## 2.2. Планируемые результаты:

№	Наименование вида работ (показателей эффективности деятельности)	Количественные показатели по годам			
		2024	2025	2026	2027
1	Публикации материалов в сборниках (минимум 2)	+			
2	Подготовка педагогов ОО – к конкурсу проф. мастерства, конференции (минимум 1 участника)	+			
3	Участие в книжных выставках (минимум 2 работы)	+			
4.	Создание ИОМ, организационно-методическое сопровождение	+			
	<b>РЕЗУЛЬТАТ</b>	выполнено			

## 2.3. Планируемое использование средств для достижения планируемых результатов:

1. Подготовка и реализация индивидуальных проектов - ИОМ курируемых ОО (создание/адаптация ИОМ к запросам ОО, информирование о мероприятиях и приглашение к участию, поиск методического материала для педагога ОО и рассылка по электронной почте).
2. Организация подготовки участников «Педагог года Тюменской области», номинация «Мастер года, Директор года» и др...
3. Публикация материалов методической продукции, участие в книжных выставках, конференциях и т.д.

## 2.4. Программа

### 2.41. профессионального развития педагога на 2024-2025 гг.

№	Компетенции	Ведущие задачи по развитию профессиональной компетентности/ практические направления <sup>89</sup>	Что предполагаю для этого сделать (конкретно, реально)	Ожидаемый результат/ Критерии оценки	Срок реализации
1	Методические (нормативное обеспечение управленческой деятельности)				
2	Коммуникативные Развитие эффективных коммуникаций				
3	Психолого-педагогические				
4	Управленческие компетенции				

#### 2.4.2. Развитие управленческих компетенций по функциональным областям управления

№	Направление деятельности	Мероприятие	Срок исполнения	Институциональный (Школьный) уровень	Муниципальный уровень	Региональный уровень	Федеральный уровень
1	Управление кадрами	Изучение нормативной правовой базы по трудовым отношениям					
		Рассмотрение Профстандарта в области управления образованием					
		Подготовка требований к соискателям на вакантные должности					
		Изучить нормативно-правовую базу по аттестации педагогов, руководителя					
		Проведение процедуры					

- <sup>89</sup>
- А. Изучение/актуализация нормативной правовой документации
  - Б. Организация учебно-воспитательного процесса
  - В. Изучение, знание и реализация содержания ФГОС.
  - Г. Совершенствование профессионального роста
  - Д. Система работы со способными/ОВЗ детьми.
  - Е. Самооценка своей работы.



		<p>аттестации педагогических работников</p> <p>Проведение внутренней экспертизы локальных актов МАОУ СОШ № города Тюмени: -коллективный договор; -положение о системе оплаты труда</p>					
2	Управление процессами	<p>Экспертиза ООП, АООП в соответствии с последними изменениями в ФГОС и ФОП, ФАОП Экспертиза рабочих программ</p> <p>Повышение квалификации в части: - обеспечения реализации ФГОС; - обеспечения реализации программам инклюзивного образования</p> <p>Анализ плана работы школы и разработка чек-листа по контролю работы школы</p> <p>Организация методического сопровождения образовательного процесса</p> <p>Стимулирование и подготовка заместителей, педагогов к распространению передового педагогического опыта</p> <p>Создание безопасных и комфортных условий для обучения и воспитания: - экспертиза локальных актов (пропускной режим, распорядок дня, питание и т.п.) - контроль работы сотрудников охраны, поставщика питания - контроль технического состояния всех систем - контроль за сохранностью школьного имущества - контроль за соблюдением графиков дежурств учителей, дежурных классов, дежурного администратора</p>					
3	Управление информацией	Изучение нормативно-правовой базы по					

		регулированию работы с информационными данными					
		Изучение опыта работы по использованию современных информационно-аналитических систем в работе школы					
		Разработка стратегии применения IT-технологий и компьютерной техники					
		Формирование внутреннего информационного пространства					
		Изучение требований к ведению школьного сайта, чатов и сообществ в мессенджерах					
		Использование онлайн-опросов среди всех участников образовательного процесса по вопросам организации работы школы и качества образования					
4	Управление ресурсами	Изучить СанПиН: требования к зданию, помещениям, территории					
		Изучить документы по финансированию, бухучету, инвентаризации и списании имущества в школе					
		Контроль за исполнением условий договора с подрядными организациями					
5	Управление результатами	Изучить какие системы внешнего и внутреннего контроля качества образования существуют					
		Оптимизация модели внутришкольного контроля качества образования, ВСОКО					
		Подготовка к аккредитации и проведение независимой оценки качества					
		Подготовка к ВПР, НОКО, ГИА					
		Анализ полученных результатов					

### 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИОМ

#### 3.1. Циклограмма реализации ИОМ на 2024, 2025, 2026 гг

--

период	№ п/п	Наименование мероприятия (вид, тематика)	Формат проведения: Практикум, Мастер-класс Открытый урок и т.д.	Кол-во часов	Дата проведения (план)	Дата проведения (факт)	Название учреждения, на базе которого проведено мероприятие	Творческий продукт/результат
1 –й год 2024 год	1.							
	2.							
	3.							
	4.							

### 3.2 Результаты педагогической деятельности в рамках ИОМ

#### 3.2.1. Научно-методическая деятельность

План развития профессиональной компетенции в межаттестационный период за три года

Наименование мероприятия ПРИМЕР	Период (указать учебные года)		
	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Курсы повышения квалификации, т.д.			
Распространение педагогического опыта (организация и проведение семинаров, мастер классов, открытых уроков)			
Самопрезентация и работа в сообществах (методические публикации, распространение опыта, активная деятельность в сетевом сообществе)			
Непрерывность профессионального развития (конкурсы профессионального мастерства, конференции и семинары, личный сайт, публикации в СМИ)			
Результаты участия в федеральных и региональных программах, проектах по актуальным направлениям развития образования (позиционная самореализация: методист, эксперт, тьютор, общественный деятель)			

#### Выводы по реализации Индивидуальной программы профессионального развития за 20\_\_ - 20\_\_ гг.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### Рекомендации:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Директор: \_\_\_\_\_ // \_\_\_\_\_

# Приложение 1.

## к Карте индивидуального образовательного маршрута педагога

\_\_\_\_\_  
ФИО педагогического работника

\_\_\_\_\_  
должность педагогического работника

\_\_\_\_\_  
название образовательной организации

### 1. Сведения о корректировке индивидуального образовательного маршрута

№	Дата внесения изменения / дополнения в ИОМ	Причины внесения изменения/дополнения в ИОМ	Подпись регионального методиста	Отметка об ознакомлении	
				Дата	Подпись педагогического работника

### 2. Перечень мероприятий, обеспечивающих повышение уровня профессиональных компетенций

№	Мероприятия, обеспечивающие повышение уровня профессиональных компетенций	Формируемые компетенции	Уровень мероприятия	Организатор мероприятия	Сроки проведения	Форма представления результата/ Результат

### 3. Мониторинг реализации мероприятий ИОМ

№	Мероприятия, обеспечивающие повышение уровня профессиональных компетенций	Формируемые компетенции	Уровень мероприятия	Организатор мероприятия	Сроки проведения	Результат/ Форма представления результата

### 4. Заключительное публичное мероприятие

Мероприятие, демонстрирующее повышение уровня профессиональных компетенций	Уровень проведения	Сроки проведения

Региональный методист: \_\_\_\_\_ //

Директора по УВР: \_\_\_\_\_ //

## Приложение 2. к Карте индивидуального образовательного маршрута педагога

\_\_\_\_\_  
ФИО педагогического работника

\_\_\_\_\_  
должность педагогического работника

\_\_\_\_\_  
название образовательной организации

### Итоги прохождения индивидуального образовательного маршрута 1. Результаты итоговой диагностики профессиональных компетенций

Компетенции	Затруднения	Уровень (%)			
		Низкий	Средний	Высокий	общий
<b>УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ</b>					
<b>профессиональные</b>					
<b>надпрофессиональные</b>					
Предметные					
Методические					
Психолого-педагогические					
Коммуникативные					
ИКТ-компетентность					

### 2. Выводы по реализации индивидуального маршрута педагога за 2024 - 2025 гг.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Региональный методист: \_\_\_\_\_ //

Руководитель организации (директор): \_\_\_\_\_ //

С выводами ознакомлен: \_\_\_\_\_ //

Государственное автономное образовательное учреждение  
Тюменской области  
дополнительного профессионального образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ»

(ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)

**Компетенции современного руководителя образовательной  
организации: структура, диагностика, механизмы развития  
(в структурно-логических рисунках и таблицах).**

Методические рекомендации для управленческих кадров  
(руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей,  
руководителей филиалов, кадрового резерва). – Тюмень: ТОГИРРО, кафедра  
подготовки и сопровождения управленческих кадров, 2024. – 93 с.

Автор:

**Иванычева Татьяна Алексеевна,**

к.с.н., доцент,

старший методист кафедры подготовки и сопровождения управленческих кадров

(ГАОУ ТО ДПО "ТОГИРРО")

*(сохранена редакция автора)*

Сертифицированный Федеральный эксперт качества профессионального образования РФ

Член Гильдии Экспертов Профессионального образования РФ

Член Российского Общества Социологов (РОС)

Почетный работник высшего профессионального образования РФ,

Профессор PAE,

DOCTOR OF SCIENCE, HONORIS CAUSA

<https://famous-scientists.ru/anketa/ivanycheva-tatyana-alekseevna-17952>

Член Международного научного сообщества - European Academy of Natural History

Член Ассоциации руководителей образовательных организаций РФ

Основатель научных направлений:

«Развитие региональной системы подготовки кадров среднего профессионального образования на  
основе стратегии модернизации образовательного пространства»

<https://famous-scientists.ru/direction/view/440>

«Развитие региональной системы подготовки и сопровождения управленческих кадров в сфере  
образования на основе конвергентной модели развития управленческих компетенций»

Эксперт по проведению педагогической экспертизы проектов нормативных правовых актов

и нормативных правовых актов, касающихся вопросов обучения и воспитания

в системе высшего образования

Эксперт профессионального конкурса «Флагманы образования» для управленцев в сфере образования

Член Общественного Совета по проведению независимой оценки качества дополнительных общеразвивающих программ  
(общественной экспертизы) при Департаменте физической культуры и спорта и дополнительного образования Тюменской  
области

Объем 7,5 п.л.,

Шрифт Arial 14,

межстрочный интервал 1.00

Издательство: г. Тюмень (ГАОУ ТО ДПО "ТОГИРРО")

Тюмень (ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)