

Научная статья**УДК 37.091.3****DOI: 10.25683/VOLBI.2026.74.1532****Angelina Viktorovna Zolotareva**

Doctor of Pedagogy, Corresponding Member
of the Russian Academy of Sciences, Professor,
Professor of the Department of Pedagogical Technologies,
Yaroslavl State
Pedagogical University named after K. D. Ushinsky
Yaroslavl, Russian Federation
ang_gold@mail.ru

Ангелина Викторовна Золотарева

д-р пед. наук, член-корреспондент
Российской академии образования, профессор,
профессор кафедры педагогических технологий,
Ярославский государственный
педагогический университет им. К. Д. Ушинского
Ярославль, Российская Федерация
ang_gold@mail.ru

Natalia Vladimirovna Shlyakhtina

Head of the Center
for Continuous Professional Development
of Teachers,
Institute for the Development of Education
Yaroslavl, Russian Federation
nvshlyakhtina@mail.ru

Наталья Владимировна Шляхтина

руководитель центра непрерывного повышения
профессионального мастерства
педагогических работников,
Институт развития образования
Ярославль, Российская Федерация
nvshlyakhtina@mail.ru

ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ЭТАПЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

5.8.7 — Методология и технология профессионального образования

Аннотация. *Непрерывность профессионального развития управленческих кадров достигается через постоянное повышение квалификации руководителей на всех этапах непрерывного профессионального образования. Наиболее востребованной формой является целевая краткосрочная программа повышения квалификации, разработанная с учетом индивидуальных потребностей слушателей.*

Цель статьи — представить особенности и показать результаты применения диагностики профессиональных компетенций руководителя образовательной организации на этапе повышения его квалификации. Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что содержание и формы курсов повышения квалификации способствуют развитию профессиональных компетенций руководителей и преодолению их дефицитарных зон, выявленных в процессе предварительной и итоговой диагностики. Реализация курсов повышения квалификации руководителей по вопросам разработки программы развития образовательной организации позволила повысить уровень следующих компонентов управленческих компетентностей: умение руководить развитием общеобразовательной организации с учетом правовых норм; организовывать разработку, корректировку и утверждение основных образовательных программ; руководить разработкой, актуализацией и утверждением локальных нормативных актов общеобразовательной организации; реализовывать социальное партнерство с местными и бизнес-сообществами, организациями культуры, досуга и спорта, другими образовательными организациями; проводить SWOT-анализ и самообследование обще-

образовательной организации, обеспечивать внутреннюю систему оценки ее качества; формировать положительный имидж образовательной организации. Работа в управленческих командах в процессе реализации курсов позволила развить умение руководить деятельностью по созданию условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения; формировать и поддерживать организационную культуру общеобразовательной организации; содействовать деятельности общественных объединений обучающихся, работников общеобразовательной организации и др.

Научная новизна исследования состоит в обосновании организационно-педагогических условий, при которых диагностика профессиональных компетенций руководителя образовательной организации на этапе повышения квалификации становится элементом системы его непрерывного профессионального развития. Практическая значимость заключается в возможности использовать результаты исследования в практике профессионального развития руководителей образовательных организаций, а также организаций, реализующих программы дополнительного профессионального образования.

Ключевые слова: профессиональные компетентности, руководитель образовательной организации, диагностика, непрерывное профессиональное развитие, повышение квалификации, профессиональные дефициты, формальное образование, краткосрочная программа повышения квалификации, профессиональный стандарт, управленческие команды

Для цитирования: Золотарева А. В., Шляхтина Н. В. Оценка профессиональных компетенций руководителя образовательной организации на этапе повышения квалификации // Бизнес. Образование. Право. 2026. № 1(74). С. 330—338. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.74.1532.

Original article

ASSESSMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF THE HEAD OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION AT THE STAGE OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT

5.8.7 — Methodology and technology of vocational education

Abstract. *Continuity of professional growth of management staff is ensured by the constant improvement of leaders' skills at all stages of continuous professional education. The most popular form is a targeted short-term advanced training program developed taking into account the individual needs of students.*

The article aims to outline the specifics and demonstrate the outcomes of assessing the professional competences of an educational organization's leader at the stage of advanced training. The results of the study indicate that the content and forms of advanced training courses contribute to the development of professional competences of managers and overcoming their deficiency areas identified in the process of preliminary and final diagnostics. The implementation of advanced training courses for managers on the design of a development program for an educational organization has made it possible to increase the level of such components of managerial competences as the ability to manage the development of a general education organization taking into account the legal norms; organize the development, adjustment and approval of basic educational programs; manage the development, updating and approval of local regulatory acts of a general education organization; implement social partnership with local and business communities, cultural, leisure and sports organizations, and other educational organizations; conduct a SWOT

analysis and self-assessment of a general education organization, provide an internal system for assessing its quality; create a positive image of the educational organization. Working in management teams during the implementation of the courses allowed developing the ability to manage activities to create conditions for the socialization of students and individualization of learning; form and maintain the organizational culture of a general education organization; promote the activities of public associations of students, employees of a general education organization, etc.

The scientific novelty of the study lies in the substantiation of the organizational and pedagogical conditions under which the diagnostics of the professional competences of the head of an educational organization at the stage of advanced training becomes an element of the system of his continuous professional development. The practical significance lies in the possibility of using the research results for professional development of heads of educational organizations, as well as organizations implementing additional professional education programs.

Keywords: *professional competences, head of an educational organization, diagnostics, continuous professional development, professional development, professional deficits, formal education, short-term professional development program, professional standard, management teams*

For citation: Zolotareva A. V., Shlyakhtina N. V. Assessment of professional competences of the head of an educational organization at the stage of professional development. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2026;1(74):330—338. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.74.1532.

Введение

Актуальность. На современном социокультурном и экономическом этапе развития Российской Федерации перед системой образования поставлены новые ориентиры, определены ключевые государственные цели, реализация которых возложена на руководителей образовательных организаций. Поэтому особую актуальность приобретают задачи повышения их профессионального управленческого мастерства.

Непрерывность профессионального развития управленческих кадров достигается за счет интеграции формального, неформального и информального образования, направленных на постоянное повышение качества управленческих навыков руководителей на всех этапах их профессионального развития. Обеспечение преемственного развития профессионального мастерства управленческих кадров требует целенаправленного создания определенных организационно-педагогических условий. Одним из таких условий является проведение диагностических мероприятий для выявления потребностей и профессиональных дефицитов руководителей, которые станут ориентиром в построении программ их профессионального развития.

Изученность проблемы. В настоящее время можно отметить ряд актуальных вопросов, существующих в сфере непрерывного профессионального образования руководителей: от расхождения содержания курсов с актуальными задачами, стоящими перед системой образования, до снижения интереса к традиционному формальному дополнительному

профессиональному образованию (далее — ДПО) и увеличения популярности неформальных и информальных форм образования, описанные К. Н. Волченковой [1]. Различные аспекты повышения квалификации руководителей рассмотрены в работах ученых: А. А. Барабас [2] отмечает важность использования формы стажировок для директоров. Л. М. Кидина [3] предлагает использовать «модульно-накопительную систему организации курсов повышения квалификации». Опираясь на результаты анализа предпочтений управленческих кадров Н. В. Шляхтиной [4], можно констатировать, что наиболее востребованной формой является целевая краткосрочная программа повышения квалификации (далее — ППК), разработанная с учетом диагностики индивидуальных потребностей и дефицитов руководителей в развитии конкретной управленческой компетенции.

Вопросами места диагностики и оценки компетенций руководителей в системе непрерывного профессионального развития занимались Н. В. Алтыникова, И. Д. Борченко, М. В. Кускова, Н. В. Мотуренко, Т. Л. Маркова, А. А. Музавев и др. [5—9]. С. Н. Трубенкова [10] указывает на то, что эффективность повышения квалификации руководителей зависит от диагностики профессиональных затруднений руководителей общеобразовательных организаций, изучения персонифицированных потребностей руководящих кадров. С. Н. Мосеева [11] считает, что регулярная диагностика компетенций способствует непрерывному повышению профессионального мастерства педагогов и руководителей. В. В. Мантуленко [12] отмечает, что выбор ППК

часто делается случайно, без опоры на существующие потребности и дефициты. М. И. Коверова [13] приводит опыт г. Москвы, где в структуре подготовки и профессионального развития руководителей выделяют диагностику уровня сформированности управленческих компетенций и личностных качеств и самодиагностику с использованием «Портфолио директора школы».

Таким образом, в открытых источниках и научно-методической литературе представлен незначительный опыт разработки и реализации процедур оценки управленческих компетенций руководителя и использования результатов в повышении квалификации.

Целесообразность разработки темы. Результаты статистических исследований говорят о том, что наиболее востребованной формой профессионального развития педагогов и руководителей образовательных организаций остаются курсы повышения квалификации, которые обеспечивают внедрению новшеств в образовательную среду в соответствии с актуальной государственной образовательной политикой [14]. При этом всё большее внимание уделяется оценке профессиональных дефицитов работников системы образования, которая становится инструментом повышения эффективности профессионального развития педагогических и управленческих кадров и качества образования в целом [5].

Научная новизна, представленного исследования состоит в обосновании организационно-педагогических условий, при которых диагностика профессиональных компетенций руководителя образовательной организации на этапе повышения квалификации становится элементом системы его непрерывного профессионального развития.

Цель данной статьи — показать результаты исследования сформированности профессиональных компетенций руководителей на этапе повышения квалификации с использованием инструментов диагностики для отбора содержательного материала и форм организации процесса их профессионального развития.

Задачи исследования: изучить степень разработанности проблемы становления диагностики элементом системы непрерывного профессионального развития управленческих работников, оценки их профессиональных компетенций, отвечающих требованиям профессионального стандарта руководителя, обосновать выбор содержания и форм проведения программ повышения квалификации на основе результатов исследования.

Теоретическая значимость представлена описанием структуры и комплекса профессиональных компетенций руководителя, выявлением места диагностики в системе его повышения квалификации, апробацией организационно-педагогических условий включения диагностики в процесс разработки и реализации ППК. **Практическая значимость** исследования заключается в описании методов диагностики и повышения квалификации руководителя, представлении полученных результатов, которые могут представлять интерес для преподавателей в системе ДПО.

Основная часть

Материалы и методы исследования. Необходимость развития профессионализма руководителей системы образования отмечена как в документах федерального уровня, так и в актуальных научных исследованиях. Согласно ч. 4 ст. 76 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» ППК призван

на улучшить или формировать новые профессиональные навыки, необходимые для работы, а также поднять уровень профессионализма в рамках имеющейся квалификации. Поиск новых путей подготовки управленческих кадров для образовательных организаций [15] становится стратегической задачей организации ДПО.

Современные научные исследования также указывают на важность непрерывного профессионального развития специалистов и определяют профессиональную диагностику как ключевой фактор развития образования и инструмент для его совершенствования. В исследованиях отечественных ученых диагностика понимается как «особый вид деятельности, представляющий собой установление и изучение признаков, характеризующих состояние и результаты процесса обучения, и позволяющий на этой основе прогнозировать возможные отклонения, определять пути их предупреждения, а также корректировать процесс обучения в целях повышения качества подготовки специалистов» [16, с. 109].

В программах ДПО любые общие компетенции должны обретать профессиональную направленность, проявляясь как сложные практические навыки или профессиональные компетенции. Следовательно, при определении результатов обучения целесообразно рассматривать профессиональные компетенции в качестве основных целей программ ДПО. Целью проведения диагностики на этапе повышения квалификации, например, челябинские исследователи определяют получение сравнимой информации относительно актуальных ключевых компетенций слушателей, необходимой и достаточной для анализа и оценки изменения их мотивационной готовности к совершенствованию профессиональных компетентностей [17]. Формальный подход к определению содержания программ ДПО в случае с руководителями образовательных организаций часто приводит к получению документа об образовании, а не повышению профессиональной компетентности [18].

Требования к содержанию и уровню профессиональных компетенций руководителя задает профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» [19] через детализацию обобщенных трудовых функций в виде профессиональных компетенций руководителя. Разработка модулей ППК на основе Профессионального стандарта широко используется в практике ДПО и описана в методиках разработки модулей ППК [20], а также рекомендована для обеспечения качества программ ДПО [21] на основе диагностики профессиональных дефицитов слушателей [22].

В исследованиях ярославских ученых обозначена проблема недостаточной разработанности оценивания профессиональных управленческих компетенций [23], описаны инструменты оценки и результаты оценивания предложенного комплекса профессиональных компетентностей руководителя [22]. Грамотный выбор контента, четко сформулированные вопросы и понимание ключевых методик работы с оценочными инструментами помогут увеличить интерес к обучению у управленцев и сформировать у них стремление к профессиональному росту [8]. При разработке как диагностического инструментария, так и последующей ППК нами был выбран модульный подход как независимое, логически законченное звено в системе развития профессиональных компетентностей руководителя образовательной организации [24].

Для успешного совершенствования профессиональных умений педагогических и управленческих кадров в контексте формального образования требуется адекватный подбор способов оценивания и диагностики [25]. В педагогическом опыте представлены практики использования инструментов оценивания для разработки и коррекции ППК. Причем в ходе оценочной процедуры устанавливается степень развития профессиональных компетентностей оцениваемого как в виде общего процентного показателя, так и в разбивке по отдельным группам компетенций. Алгоритм сопоставления результатов диагностики и сведений об участнике оценки позволяет сформировать список рекомендованных ППК, ориентированных на устранение выявленных дефицитов [26].

Наблюдается значительная неоднородность в качестве и структуре программ ДПО. В формальном сегменте ДПО явно прослеживаются два направления: одно сконцентрировано исключительно на предоставлении необходимых документов тем, кому требуется соответствие формальным требованиям в их профессиональной сфере, а другое — на приобретении актуальных навыков. Причем в большинстве случаев эти компетенции действительно востребованы руководителями в их ежедневной работе [27].

Методология исследования. Для исследования профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций был разработан компетентностно-ориентированный тест. В основе теста — ситуативные задания на проверку владения руководителями образовательных организаций трудовыми функциями, заданными профессиональным стандартом «Руководитель образовательной организации». В структуру теста входят четыре блока кейс-заданий в соответствии с трудовыми функциями, профессиональный стандарт руководителя образовательной организации:

- блок 1: *Управление образовательной деятельностью образовательной организации*, содержит 25 кейс-заданий;

- блок 2: *Администрирование деятельности образовательной организации*, содержит 21 кейс-задание;
- блок 3: *Управление развитием образовательной организации*, содержит 15 кейс-заданий;
- блок 4: *Управление взаимодействием образовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами*, содержит 13 кейс-заданий.

Тест размещен на цифровой платформе «ЭРАСКОП» (<https://v2.erascope.education/>), которая позволяет получать данные о результатах пройденного тестирования в личном кабинете участника. Всего в тесте представлено 74 кейс-задания, которые представляют собой описание проблемной управленческой ситуации и перечень пять вариантов ее решения (один — правильный, один — неправильный, три — частично правильных). Участник тестирования выбирает вариант, который считает наиболее правильным и получает за каждый ответ соответствующий выбору балл: 2 балла — правильный; 1 балл — частично правильный; 0 баллов — неправильный. По итогам тестирования респондент получает «обратную связь» в виде листа рекомендаций, в котором показано количество набранных баллов и диагностическое описание принятого им решения, с комментарием допущенных ошибок, выявленных профессиональных управленческих дефицитов и вариантов их разрешения, формируется цифровой след формирования и оценки профессиональных компетенций руководителя [28].

Обработка результатов диагностики осуществляется путем подсчета среднего арифметического по баллам, полученным респондентами по каждому кейс-заданию. По итогам тестирования делается вывод о низком, среднем или высоком уровне проявления профессиональных компетентностей каждым руководителем [29].

В исследовании профессиональных компетенций, представленных в данной статье, участвовали 59 чел. — участников курсов повышения квалификации руководителей образовательных организаций г. Якутска, в т. ч. директора (32,2 %), заместители директоров (66,2 %), руководители структурных подразделений (1,6 %) (табл. 1).

Таблица 1

Общая информация о респондентах

Тестирование	Общее количество участников	Категория респондентов		
		директора школ	заместители директоров	руководители структурных подразделений
Входное тестирование (замер 1)	59	19	39	1
Итоговое тестирование (замер 2)	48	16	31	1

Организация исследования включила в себя три этапа:

1. Входное тестирование (замер 1), выявление состояния профессиональных компетенций руководителей и профессиональных управленческих дефицитов.

2. Разработка и проведение ППК руководителей, направленной на устранение выявленных дефицитов.

3. Итоговое тестирование (замер 2), выявление динамики сформированности профессиональных компетентностей руководителей, анализ влияния курсов на ликвидацию профессиональных дефицитов.

Математическая обработка результатов тестирования позволяет выявить уровни владения трудовыми функциями (высокий; выше среднего; средний, ниже среднего; низкий) и определить профессиональные дефициты руководителей в соответствии с требованиями профессионального стандарта.

Результаты исследования. На первом этапе, основываясь на результатах первого измерения по группам управленческих компетенций, были сделаны ряд важных выводов.

Тематика заданий, по которым участники набрали высокие баллы, станет основой для запуска программ взаимодействия и обмена передовым управленческим опытом, а также для создания в регионе инновационных и стажировочных площадок при формировании региональных систем научно-методического обеспечения управленческих кадров. В эту тематику на основе оценки компетентностей целевой группы руководителей можно включить следующие умения: планирование, координация и контроль деятельности структурных подразделений образовательной организации; обеспечение реализации кадровой политики, подбор и расстановка кадров в соответствии

с уставом образовательного учреждения; руководство развитием образовательной организации с учетом норм законодательства Российской Федерации.

В нашем исследовании особое внимание уделяется заданиям, выполненным с низкими баллами, которые должны стать основой для разработки и реализации ППК и индивидуальных планов профессионального развития руководителей образовательных организаций.

Среди выявленных направлений обозначены следующие профессиональные дефициты руководителей:

- Умение планировать результаты реализации образовательных программ и осуществлять образовательную деятельность организации.
- Организация работы по самообследованию образовательной организации, внутришкольному контролю, обеспечению функционирования внутренней системы оценки качества образования и мониторингу образовательных результатов.
- Руководство разработкой, актуализацией и утверждением локальных нормативных актов образовательной организации.
- Формирование и поддержание организационной культуры учреждения.
- Управление реализацией программы развития образовательной организации, ее ресурсным обеспечением и координацией действий участников образовательных отношений.
- Определение потребностей, направлений и ожидаемых результатов взаимодействия с участниками образовательной сферы и социальными партнерами.

• Организация и координация социального партнерства с местными и бизнес-сообществами, организациями культуры, досуга и спорта, а также другими образовательными учреждениями в рамках реализации образовательных и развивающих программ и мероприятий.

• Содействие деятельности общественных объединений обучающихся, работников образовательной организации, родителей (законных представителей), проводимой в организации и не противоречащей законодательству Российской Федерации.

На втором этапе была разработана ППК руководителей по теме «Разработка программы развития школы (перехода школы в эффективный режим работы)». Целевая группа участников программы — управленческие команды (2—4 чел., директор, заместители директоров) общеобразовательных организаций (школ) г. Якутска.

Данная программа имеет комплексный характер и направлена на реализацию трудовых функций руководителя и совершенствование комплекса профессиональных компетентностей в процессе разработки программы развития образовательной организации.

Трудоёмкость программы — 72 ч. Учебный план включил в себя модули, содержание, формы обучения и планируемые результаты которых представлены в табл. 2.

На третьем этапе, после завершения ППК, был проведен второй замер и обобщены результаты проявления профессиональных управленческих компетенций у руководителей образовательных организаций, которые представлены в табл. 3.

Таблица 2

Учебный план курсов повышения квалификации по теме «Разработка программы развития школы (перехода школы в эффективный режим работы)»

Модуль	Содержание	Формы	Планируемый результат
1. Установочный модуль	Обзор нормативно-правовых актов в системе образования Российской Федерации; обзор понятий («качество образования», «качество управления», «качество преподавания», «качество образовательной среды и школьного климата», «программа развития» и др.), принципов и подходов к развитию школы в современных социально-экономических условиях	Лекция; анализ нормативно-правовых актов; презентация успешных программ развития школы; дискуссия, обмен мнениями	– Знание законодательства Российской Федерации в сфере образования; – способность осуществлять руководство развитием школы с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, социально-экономических условий субъекта Российской Федерации и муниципального образования
2. Аналитический модуль	Обзор видов анализа, критериев, показателей, инструментов анализа; структура и алгоритм проведения анализа эффективности деятельности школы; работа в управленческих командах; выполнение SWOT-анализа деятельности школы; мониторинг и контроль результатов развития школы	Лекция; практическое занятие; тренинг выполнения SWOT-анализа деятельности школы; практические занятия работы в командах по выполнению аналитической деятельности; обмену мнениями о мониторинге как типе управления	– Способность прогнозировать количественные и качественные параметры развития школы с учетом социально-экономических, социокультурных и этнокультурных аспектов среды; – готовность осуществлять контроль и оценку результативности и эффективности реализации программы развития школы
3. Целеполагание развития школы	Понятие цель, задачи; подходы к целеполаганию развития школы; декомпозиция и преемственность цели и задач развития школы; понятие и разработка карты возможных приоритетов развития школы	Лекция; тренинг формулирования целей и задач по приоритетам развития школы; дискуссия по результатам полученных знаний	– Готовность организовать взаимодействие с коллегиальными органами управления и участниками образовательных отношений в процессе целеполагания развития школы; – способность создавать условия для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций

Модуль	Содержание	Формы	Планируемый результат
4. Форсайт-сессия. Определение стратегических направлений развития школы	Обзор стратегических направлений и современного комплекса мер по развитию школы; подходы к оценке долгосрочных перспективы развития школы	Форсайт-сессия; разработка предложений (комплекс мер по развитию) в концепцию и «дорожную карту» развития школы (по приоритетам развития)	– Способность определять и планировать стратегические направления (образовательное, организационно-хозяйственное и финансово-экономическое) развития школы с участием коллегиальных органов и участников образовательных отношений в соответствии с учредительными документами школы
5. Защита проектов программ развития школы	Публичная защита программ развития школ г. Якутска; работа экспертной группы; определение победителей	Обсуждение программ развития школ, представленных на защите	Готовность представлять публичную отчетность о состоянии и перспективах развития школы

Таблица 3

Сформированность управленческих компетенций в группе руководителей образовательных организаций, %

Компетенция	№ замера	Группы руководителей по уровням сформированности компетенций				
		низкий	ниже среднего	средний	выше среднего	высокий
Управление общеобразовательной деятельностью образовательной организации	1	0	0	23,7	39	37,3
	2	0	0	10,4	45,83	43,75
Администрирование деятельности образовательной организации	1	0	1,7	6,8	59,3	32,2
	2	0	0	0	25	75
Управление развитием образовательной организации	1	0	1,7	22	38,9	37,3
	2	0	0	14,8	31,9	53
Управление взаимодействием образовательной организации	1	0	0	40,7	33,9	25,4
	2	0	0	4,3	36,9	58,6

Анализ данных, представленных в табл. 3, демонстрирует рост высокого уровня формирования компетенций руководителей в различных областях:

- по компетенции «Управление общеобразовательной деятельностью» этот уровень поднялся с 37,3 до 43,75 %;
- по компетенции «Администрирование деятельности» — с 32,2 до 75 %;
- по компетенции «Управление развитием общеобразовательной организации» — с 37,3 до 53 %;
- по компетенции «Управление взаимодействием общеобразовательной организации» — с 25,4 до 58,6 %.

Результаты второго измерения также помогли определить, в каких областях наблюдается наибольший прирост умений, а в каких сохраняется уровень профессионального дефицита (ниже 1,4 балла). В частности, по компетенции «Управление общеобразовательной деятельностью» к высокому уровню поднялись следующие умения: организовывать разработку, корректировку и утверждение основных образовательных программ в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом основного общего образования (с 1,78 балла до 1,83); управлять деятельностью по реализации образовательных программ, в т. ч. в сетевой форме (с 1,64 до 1,85); руководить процессом создания условий для социализации обучающихся и индивидуализации обучения (с 1,69 до 1,81); а также организовывать работу по самообследованию общеобразовательной организации, внутреннему контролю и мониторингу образовательных результатов, поднявшись с среднего значения (1,22) до выше среднего (1,77).

В компетенции «Администрирование деятельности» после прохождения ППК был зафиксирован наиболее заметный прирост, особенно в умении руководить разработкой и актуализацией локальных нормативных актов (с 1,4 до 1,8) и формировать организационную культуру (с 1,6 до 1,85). Наимень-

шие баллы были получены в умениях по руководству административной, финансовой и хозяйственной деятельностью (1,4) и формированию отчетности с последующим анализом (1,68).

В компетенции «Управление развитием образовательной организации» наибольший прирост наблюдается в таких умениях, как руководство развитием с учетом правовых норм (с 1,64 до 1,85) и планирование образовательной, организационной и экономической деятельности (с 1,79 до 1,93). Уровень выше среднего также остается у умений по управлению программой развития и прогнозированию параметров развития (1,46 и 1,57 соответственно).

По компетенции «Управление взаимодействием» наиболее значительный рост показали умения по организации социального партнерства (с 1,35 до 1,76), формированию положительного имиджа образовательной организации (с 1,67 до 1,89) и содействию деятельности общественных объединений (с 1,0 до 1,6). Однако на среднем уровне остаются умения по обеспечению административно-организационной поддержки взаимодействия с родителями (1,6) и определению потребностей и ожидаемых результатов взаимодействия (1,65).

Выводы

Таким образом, результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что, содержание и формы курсов повышения квалификации способствовали развитию профессиональных компетенций руководителей и преодолению их дефицитарных зон. Руководители повысили свою квалификацию в вопросах законодательства Российской Федерации в сфере образования, изучая комплекс нормативно-правовых актов системы образования.

Работа в управленческих командах и изучение методов развития образовательного учреждения в современных социально-экономических условиях способствовали

развитию навыков руководства процессом создания условий для социализации учащихся и индивидуализации обучения. Это включает в себя формирование и поддержание организационной культуры в общеобразовательном учреждении, а также содействие деятельности общественных объединений, состоящих из учащихся и сотрудников школы.

Анализ стратегических направлений и современных методов развития школы способствовал повышению квалификации управленцев в сфере организации социального партнерства с местным бизнесом, культурными учреждениями, организациями досуга и спорта, а также другими образовательными учреждениями для реализации образовательных и развивающих программ, мероприятий и событий. Проведение SWOT-анализа деятельности учреждения позволило улучшить способности руководства в области организации самообследования школы и обеспечения функционирования внутренней системы оценки качества образовательного процесса, а также формировать положительный имидж образовательной организации.

Однако в ППК были недостаточно проработаны вопросы мониторинга, контроля и оценки результатов развития школы с учетом социально-экономических, социокультурных

и этнокультурных аспектов школьной среды. Также остались без решения дефициты в компетенции управления взаимодействием, включая навыки координации работы педагогического коллектива, обеспечение административно-организационной поддержки взаимодействия сотрудников с родителями, а также определение потребностей, направлений и ожидаемых результатов взаимодействия с участниками образовательного процесса и социального партнерства.

В целом, материалы проведенного исследования могут представлять интерес для руководителей органов управления образованием, преподавателей программ ДПО, руководителей образовательных организаций на этапе повышения квалификации. При этом, особое внимание следует обратить на важность проведения диагностики профессиональных компетенций участников курсов для выявления профессиональных дефицитов, ориентации ППК на устранение этих дефицитов и оценки динамики результативности сформированности новых компетенций и устранения выявленных дефицитов. Такой подход позволит обеспечить эффективность непрерывного профессионального развития руководителей образовательных организаций.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Волченкова К. Н. Тренды развития дополнительного профессионального образования // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Образование. Педагогические науки». 2024. Т. 16. № 1. С. 5—15. DOI: 10.14529/ped240101.
2. Барабас А. А. Принципы проектирования содержания программы стажировки педагогов и руководителей образовательных организаций как формы их дополнительного профессионального образования // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2025. № 1(62). С. 5—16. DOI: 10.24412/2076-8907-2025-162-5-16.
3. Кидина Л. М. Непрерывное образование руководителей образовательных организаций в системе дополнительного профессионального образования // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2020. Т. 9. № 4. С. 145—148. DOI: 10.26140/anip-2020-0904-0058.
4. Шляхтина Н. В. Особенности выбора форм непрерывного развития в персонифицированной модели формирования управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2024. № 3(60). С. 130—143.
5. Алтыникова Н. В., Дорофеев А. В., Музаев А. А., Сагитов С. Т. Управление качеством педагогического образования на основе диагностики профессиональных дефицитов учителя: теоретико-методический аспект // Психологическая наука и образование. 2022. Т. 27. № 1. С. 65—81. DOI: 10.17759/pse.2022270106.
6. Борченко И. Д., Дударева О. Б. Оценка качества образования слушателей при освоении дополнительных профессиональных программ // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2020. № 6(212). С. 126—133. DOI: 10.23951/1609-624X-2020-6-126-133.
7. Кускова М. В. Отбор организационно педагогических форм и методов обучения в системе дополнительного профессионального образования на диагностической основе // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2025. № 4(65). С. 18—27. DOI: 10.24412/2076-8907-2025-465-18-27.
8. Мотуренко Н. В., Фирсов Д. А. Нормативная оценка управленческих компетенций руководителя образовательной организации // Менеджмент в образовании: достижения, вызовы, перспективы : материалы междунар. науч.-практ. конф. М., 2021. С. 78—84.
9. Маркова Т. Л. Входная и итоговая диагностика как средство повышения мотивации слушателей к эффективному обучению // Непрерывное образование педагогов: достижения, проблемы, перспективы : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. Минск : Акад. последиплом. образования, 2024. С. 476—480.
10. Трубенкова С. Н. Процессная модель формирования маркетинговой компетентности руководителя общеобразовательной организации в формальном и неформальном образовании // Вестник Оренбургского государственного университета. 2024. № 1(241). С. 131—136. DOI: 10.25198/1814-6457-241-131.
11. Мосеева С. Н. Влияние диагностики на повышение икт компетенций педагогических работников и управленческих кадров // Вестник науки. 2024. № 11(80). Т. 2. С. 810—814.
12. Мантуленко В. В. Непрерывное образование: возможности и ограничения // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Образование. Педагогические науки». 2024. Т. 16. № 3. С. 39—51. DOI: 10.14529/ped240304.
13. Коверова М. И. Московский опыт поддержки профессионального роста руководителей образовательных организаций в сфере цифровых образовательных инноваций // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Педагогика и психология». 2022. Т. 16. № 2. С. 98—115. DOI: 10.25688/2076-9121.2022.16.2.06.
14. Кашаев А. А., Петренко А. А. Ведущие направления научно-методического сопровождения педагогических кадров в условиях дополнительного профессионального образования // Общество: социология, психология, педагогика. 2022. № 2(94). С. 149—156. DOI: 10.24158/spp.2022.2.21.

15. Головкин А. А. Мыслить стратегически: к вопросу о подготовке руководителей образовательных организаций // Мир науки. Педагогика и психология. 2025. Т. 13. № 1. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/91PDMN125.pdf>.
16. Фидарова К. К., Калабекова С. В., Журавлева Ю. И. Отдельные аспекты историографического анализа педагогической диагностики // Власть истории — История власти. 2024. Т. 10. № 5. С. 107—113.
17. Петрова И. Ю., Поликарпова Н. В. Определение изменения мотивационной готовности слушателей к совершенствованию профессиональных компетентностей в ходе освоения дополнительных профессиональных программ // Научно-методическое обеспечение оценки качества образования. 2019. № 1(6). С. 88—93.
18. Сафонцев С. А., Коновалова И. С. Репрезентативная экспертиза образовательных программ // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2006. № 3(22). С. 156—158.
19. Абрамовских Т. А. Обновление трудовых функций руководителя в условиях введения профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» // Челябинский гуманитарий. 2022. № 4(61). С. 6—17. DOI: 10.47475/1999-5407-2022-10401.
20. Невмятулина Х. А., Графушин Р. В., Зерекидзе А. Д. Профессиональные стандарты для формирования компетенций в образовательных программах // Компетентность. 2022. № 4. С. 4—9. DOI: 10.24412/1993-8780-2022-4-04-09.
21. Мансурова С. Е., Расташанская Т. В., Табаровская К. А. О разработке программ повышения квалификации для работников образования с учетом профессиональных стандартов // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2019. № 4(41). С. 5—16.
22. Золотарева А. В., Шляхтина Н. В. Исследование профессиональных компетенций руководителя образовательной организации: инструменты и результаты // Ярославский педагогический вестник. 2024. № 1(136). С. 8—20.
23. Золотарева А. В., Байбородова Л. В., Груздев М. В., Харисова И. Г. Обеспечение единства федеральной системы научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических кадров: возможности и риски // Образование и наука. 2023. Т. 25. № 9. С. 12—43. DOI: 10.17853/1994-5639-2023-9-12-43.
24. Бывшева М. В., Козлова З. Р. Модульный подход в развитии профессиональных компетенций педагогов и руководителей образовательных организаций // Традиции и инновации в педагогическом образовании : сб. науч. тр. Екатеринбург : Ур. гос. пед. ун-т, 2024. Вып. 8. Ч. 2. С. 253—257.
25. Портнов К. В., Портнова Н. Ю. Математические аспекты квалиметрии профессиональных знаний // Достижения науки и технологий (ДНИТ-IV-2025) : сб. науч. ст. по материалам IV Всерос. (нац.) науч. конф. Красноярск : Краснояр. краевой Дом науки и техники Рос. союза науч. и инженер. обществ. объедин., 2025. С. 179—184.
26. Бакач Е. В., Байдуганова А. Ю. Формирование индивидуального образовательного маршрута педагогических и руководящих работников Челябинской области в модуле «Организация дополнительного профессионального образования»: технологический аспект // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. М., 2024. № 47. С. 96—102.
27. Сабетова Т. В. Специфические черты дополнительного профессионального образования // Исследовательский потенциал современной науки в условиях цифровизации : материалы I Нац. науч.-практ. конф. Воронеж : Университетская книга, 2025. С. 102—106.
28. Буданова Д. С., Золотарев А. С. Интеграционная платформа онлайн-обучения для организаций, реализующих программы дополнительного профессионального образования // Образовательная панорама. 2020. № 2(14). С. 103—108.
29. Золотарева А. В., Мухамедьярова Н. А., Харисова И. Г. Исследование комплекса профессиональных компетенций педагога дополнительного образования: инструменты и результаты // Перспективы науки и образования. 2025. № 1. С. 665—691. DOI: 10.32744/pse.2025.1.43.

REFERENCES

1. Volchenkova K. N. Trends in the development of continuing professional education. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Obrazovanie. Pedagogicheskie nauki» = Bulletin of the South Ural State University. Series "Education. Pedagogy"*. 2024;16(1):5—15. (In Russ.) DOI: 10.14529/ped240101.
2. Barabas A. A. Principles for designing the content of an internship program for teachers and heads of educational organizations as a form of their additional professional education. *Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov = Scientific support of a system of advanced training*. 2025;1(62):5—16. (In Russ.) DOI: 10.24412/2076-8907-2025-162-5-16.
3. Kidina L. M. Lifelong education of leaders of educational organizations in the system of additional professional education. *Azimut nauchnykh issledovaniy: pedagogika i psikhologiya = Azimuth of Scientific Research: Pedagogy and Psychology*. 2020;9(4):145—148. (In Russ.) DOI: 10.26140/anip-2020-0904-0058.
4. Shlyakhtina N. V. The features of selecting forms of continuous development in the personalized model of management competence formation of general educational organizations' heads. *Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov = Scientific support of a system of advanced training*. 2024;3(60):130—143. (In Russ.)
5. Altynikova N. V., Dorofeev A. V., Muzaev A. A., Sagitov S. T. Quality Management in Pedagogical Education based on the Diagnostics of Teachers'. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie = Psychological Science and Education*. 2022;27(1):65—81. (In Russ.) DOI: 10.17759/pse.2022270106.
6. Borchenko I. D., Dudareva O. B. Assessment of the quality of education of listeners when developing additional vocational programs. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta = Tomsk State Pedagogical University Bulletin*. 2020;6(212):126—133. (In Russ.) DOI: 10.23951/1609-624X-2020-6-126-133.
7. Kuskova M. V. Selecting organizational and pedagogical forms and methods of training in the system of supplementary professional education on a diagnostic basis. *Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov = Scientific support of a system of advanced training*. 2025;4(65):18—27 (In Russ.) DOI: 10.24412/2076-8907-2025-465-18-27.

8. Moturenko N. V., Firsov D. A Normative assessment of managerial competencies of the head of an educational organization. *Menedzhment v obrazovanii: dostizheniya, vyzovy, perspektivy = Management in education: achievements, challenges, prospects. Proceedings of the International scientific and practical conference*. Moscow, 2021:78—84. (In Russ.)
9. Markova T. L. Input and final diagnostics as a means of increasing students' motivation for effective training. *Neprieryvnoe obrazovanie pedagogov: dostizheniya, problemy, perspektivy = Continuing education of teachers: achievements, problems, prospects. Proceedings of the VI International scientific and practical conference*. Minsk, Academy of Postgraduate Education publ., 2024:476—480. (In Russ.)
10. Trubenkova S. N. Process model formation marketing competence of the head of a general educational organization in formal and non-formal education. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta = Vestnik of the Orenburg State University*. 2024;1(241):131—136. (In Russ.) DOI: 10.25198/1814-6457-241-131.
11. Moseeva S. N. Impact of diagnostics on improving ict competencies of teaching staff and management personnel. *Vestnik nauki*. 2024;11(80)-2:810—814. (In Russ.)
12. Mantulenko V. V. Continuous education: opportunities and limitations. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Obrazovanie. Pedagogicheskie nauki» = Bulletin of the South Ural State University. Series "Education. Pedagogy"*. 2024;16(3):39—51. (In Russ.) DOI: 10.14529/ped240304.
13. Koverova M. I. Moscow experience in supporting educational organizations leaders' professional growth and development in the field of digital educational innovations. *Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya «Pedagogika i psikhologiya» = MCU Journal of Pedagogy and Psychology*. 2022;16(2):98—115. (In Russ.) DOI: 10.25688/2076-9121.2022.16.2.06.
14. Kashaev A. A., Petrenko A. A. The leading directions of scientific and methodological support of teaching staff in the conditions of additional professional education. *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika = Society: sociology, psychology, pedagogics*. 2022;2(94):149—156. (In Russ.) DOI: 10.24158/sp.2022.2.21.
15. Golovko A. A. Thinking strategically: on the issue of training heads of educational organizations. *Mir nauki. Pedagogika i psikhologiya = World of Science. Pedagogy and psychology*. 2025;13(1). (In Russ.) URL: <https://mir-nauki.com/PDF/91PDMN125.pdf>.
16. Fidarova K. K., Kalabekova S. V., Zhuravleva Y. I. Some aspects of the historiographical analysis of pedagogical diagnostics. *Vlast' istorii — istoriya vlasti = The power of history - the history of power*. 2024;10(5):107—113. (In Russ.)
17. Petrova I. Yu., Polikarpova N. V. Determination of changes in students' motivational readiness to improve professional competencies during the development of additional professional programs. *Nauchno-metodicheskoe obespechenie otsenki kachestva obrazovaniya = Scientific and methodical provision to assessment the education quality*. 2019;1(6):88—93. (In Russ.)
18. Safontsev S. A., Konovalova I. S. Representative examination of educational programs. *Gumanitarnye i sotsial'no-ekonomicheskie nauki = The Humanities and socio-economic sciences*. 2006;3(22):156—158. (In Russ.)
19. Abramovskikh T. A. Renewal of the labor functions of the manager under the conditions of the introduction of the professional standard "The Head of an educational organization (management of a preschool educational organization and a general educational organization)". *Chelyabinskij Gumanitarij*. 2022;4(61):6—17. (In Russ.) DOI: 10.47475/1999-5407-2022-10401.
20. Nevmyatullina Kh. A., Grafushin R. V., Zerekidze A. D. Professional standards for the educational programs' competencies formation. *Kompetentnost' = Competency (Russia)*. 2022;4:4—9. (In Russ.) DOI: 10.24412/1993-8780-2022-4-04-09.
21. Mansurova S. E., Rastashanskaya T. V., Tabarovskaya K. A. The development of advanced training programs for educators with regard to professional standards. *Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov = Scientific support of a system of advanced training*. 2019;4(41):5—16. (In Russ.)
22. Zolotareva A. V., Shlyakhtina N. V. Study of professional competencies of the head of an educational organization: tools and results. *Yaroslavskii pedagogicheskii vestnik = Yaroslavl Pedagogical Bulletin*. 2024;1(136):8—20. (In Russ.)
23. Zolotareva A. V., Bayborodova L. V., Gruzdev M. V., Kharisova I. G. Ensuring the unity of the federal system of scientific and methodological support for teacher professional development: Opportunities and risks. *Obrazovanie i nauka = The Education and science journal*. 2023;25(9):12—43. (In Russ.) DOI: 10.17853/1994-5639-2023-9-12-43.
24. Byvsheva M. V., Kozlova Z. R. A modular approach to the development of professional competencies of teachers and heads of educational organizations. *Traditsii i innovatsii v pedagogicheskom obrazovanii = Traditions and innovations in teacher education. Collection of scientific papers*. Ekaterinburg, Ural State Pedagogical University publ., 2024;8(2):253—257. (In Russ.)
25. Portnov K. V., Portnova N. Y. Mathematical aspects of qualimetry of professional knowledge. *Dostizheniya nauki i tekhnologii = Achievements of Science and Technology (DNIT-IV-2025). Collection of scientific articles based on the materials of the IV All-Russian (National) scientific conference*. Krasnoyarsk, Krasnoyarsk Regional House of Science and Technology of the Russian Union of Scientific and Engineering Public Associations publ., 2025:179—184. (In Russ.)
26. Bakach E. V., Baiduganova A. Yu. Formation of the individual educational route for pedagogical and managerial employees of the Chelyabinsk region in the module "Organization of additional professional education": technological aspect. *Collection of works on the problems of additional professional education*. Moscow, 2024;47:96—102. (In Russ.)
27. Sabetova T. V. Specific features of additional professional education. *Issledovatel'skii potentsial sovremennoi nauki v usloviyakh tsifrovizatsii = The research potential of modern science in the context of digitalization. Proceedings of the First National scientific and practical conference*. Voronezh, Universitetskaya kniga, 2025:102—106. (In Russ.)
28. Budanova D. S., Zolotarev A. S. Online Learning Integration Platform for Institutions Implementing Programs of Continuing Professional Education. *Obrazovatel'naya panorama*. 2020;2(14):103—108 (In Russ.)
29. Zolotareva A. V., Mukhamedyarova N. A., Kharisova I. G. Exploring a set of professional competencies of the supplementary education teacher: instruments and results. *Perspektivy nauki i obrazovania = Perspectives of Science and Education*. 2025;1:665—691. (In Russ.) DOI: 10.32744/pse.2025.1.43.