

Научная статья

УДК 371.13

DOI: 10.15293/1812-9463.2401.03

Успешные практики формирования и развития управленческих компетенций руководителя образовательной организации

Кохан Наталья Владимировна

*Новосибирский государственный педагогический университет,
г. Новосибирск, Россия*

Ерёмина Анастасия Павловна

*Оренбургский государственный педагогический университет,
г. Оренбург, Россия*

Ганаева Елена Аркадьевна

*Оренбургский государственный педагогический университет,
г. Оренбург, Россия*

Аннотация. *Введение.* В современных условиях развития образовательных систем управленческие компетенции руководителя играют ключевую роль в продуктивном развитии организации. Проведенные авторами статьи теоретический анализ научных публикаций, эмпирический анализ управленческих практик участников программ дополнительного профессионального образования, конкурсов профессионального мастерства позволили сформулировать проблему исследования: поиск таких направлений, форм осуществления формирования и развития управленческих компетенций руководителя образовательной организации, которые являются примерами обучения в действии и стимулируют развитие профессиональной субъектности. Цель статьи – актуализация современных ориентиров, успешных способов формирования и развития управленческих компетенций в практике педагогических вузов.

Методология. Методологическую основу исследования составили андрагогический и компетентностный подходы, принцип обучения в действии. Для достижения цели исследования авторы использовали теоретические (анализ, синтез, обобщение и систематизация научных публикаций) и эмпирические (анализ программ дополнительного профессионального образования, опрос, наблюдение) методы. Прикладное исследование проводилось на базе Новосибирского государственного педагогического университета и Оренбургского государственного педагогического университета.

Результаты. Выявлено, что объединяющим принципом формирования и развития управленческих компетенций является обучение в действии. Процесс формирования и развития управленческих компетенций объективно связан с реальной практикой управления и характеризуется проявлением активности и проактивности педагогического работника (как способности проявлять сознательные волевые усилия между воздействующими факторами и реакцией на них). Специфика современного образования определяет перезагрузку процесса формирования и развития управленческих компетенций.

Выводы. На основании анализа практик формирования и развития управленческих компетенций руководителя образовательной организации обосновано значение профессиональной субъектности, приведены примеры ее проявления. Раскрыты методологические основы и смысловые основания реализации магистерских программ



направления «Менеджмент в образовании». Предложены критерии успешности реализации актуальных стратегий, способов формирования и развития управленческих компетенций.

Ключевые слова: управленческие компетенции, профессиональная субъектная позиция, субъектный подход, организационно-деятельностные стратегии, сетевая инфоцентрированность, персонифицированность, управленческие команды, непрерывное образование руководителя.

Для цитирования: Кохан Н. В., Ерёмкина А. П., Ганаева Е. А. Успешные практики формирования и развития управленческих компетенций руководителя образовательной организации // Вестник педагогических инноваций. – 2024. – № 1 (73). – С. 29–45. DOI: <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2401.03>

Original article

Successful Practices in the Formation and Development of Management Competencies of the Head of an Educational Organization

Natalya V. Kokhan

Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia

Anastasiya P. Eremina

Orenburg State Pedagogical University, Orenburg, Russia

Elena A. Ganaeva

Orenburg State Pedagogical University, Orenburg, Russia

Annotation. *Introduction.* In modern conditions of development of educational systems, managerial competencies of a leader play a key role in the productive development of organizations. Theoretical analysis of scientific publications, empirical analysis of management practices of participants in additional professional education programs, professional skills competitions, carried out by the authors of the article, allowed us to formulate the research problem: the search for such directions, forms of implementation of the formation and development of management competencies of the head of an educational organization, which are examples of learning in action and stimulate the development of professional subjectivity. The purpose of the article is to update modern guidelines, successful ways of forming and developing management competencies in the practice of pedagogical universities.

Methodology. The methodological basis of the study was the andragogical and competency-based approaches, the principle of learning in action. To achieve the goal of the study, the authors used theoretical (analysis, synthesis, generalization and systematization of scientific publications) and empirical (analysis of continuing professional education programs, survey, observation) methods. Applied research was carried out on the basis of the Novosibirsk State Pedagogical University and the Orenburg State Pedagogical University.

Results. It has been revealed that the unifying principle of the formation and development of management competencies is learning by doing. The process of formation and development of management competencies is objectively connected with the actual practice of management and is characterized by the manifestation of activity and proactivity of the teaching worker (as the ability to show conscious volitional efforts between influencing



factors and reaction to them). The specifics of modern education determine the reboot of the process of formation and development of management competencies.

Conclusion. Based on an analysis of the practices of forming and developing managerial competencies of the head of an educational organization, the importance of professional subjectivity is substantiated, and examples of its manifestation are given. The methodological foundations and semantic grounds for the implementation of master's programs in the direction of "Management in Education" are revealed. Criteria for the successful implementation of current strategies, methods for the formation and development of management competencies are proposed.

Keywords: management competencies, professional subject position, subject approach, organizational and activity strategies, network information-centricity, personification, management teams, continuous education of managers.

For Citation: Kokhan N. V., Eremina A. P., Ganaeva E. A. Successful Practices in the Formation and Development of Management Competencies of the Head of an Educational Organization. *Journal of Pedagogical Innovations*, 2024, no. 1 (73), pp. 29–45. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2401.03>

Введение

В соответствии с федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»¹ образование – это единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах семьи, общества и государства. Результативность данного процесса зависит от личностных, деловых и профессиональных навыков и качеств, моделей поведения руководителя образовательной организации [3; 15]. Задачи, стоящие сегодня перед образовательными организациями, требуют от руководителей образовательных организаций направленности на рост эффективности организации, осуществление инновационной деятельности, способности определять риски, пути их преодоления и предупреждения. Дефицит такой управленческой компетентности зачастую препятствует эффективной реализации государственно важных проектов, программ развития, затрудняет оптимальное функционирование образовательной организации.

В условиях современного постиндустриального общества типичными являются ситуация неопределенности, рост рисков, что объективно затрудняет процесс перспективного планирования. Темп научно-технических преобразований, процесс цифровизации образования, развитие коммуникативных возможностей актуализируют навыки управления информацией, что важно в интенсивно меняющейся социальной действительности. Значимой характеристикой современного руководителя становится наличие профессиональной субъектной позиции. Позиция субъекта представлена активным участием в преобразовании самого себя, окружающей среды, способностью и готовностью нести ответственность за эти преобразования. Субъектная позиция отражает авторство, индивидуальность, самостоятельность, субъективность личности, ее активно-преобразовательную направленность.

Значение субъектного подхода для профессионального развития представлено в исследованиях К. А. Абульханов

¹ Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 15.10.2023).



вой-Славской, В. Г. Асеева, А. С. Огнева. В основе данного подхода – идея С. Л. Рубинштейна о субъекте как центре организации бытия и субъектности, проявляющейся через потребность и способность совершенствования человека.

К. А. Абульханова-Славская определяет субъектность как важное качество личности субъекта, позволяющее ему самостоятельно и творчески организовывать путь собственной жизнедеятельности, непрерывно самосовершенствуясь и саморазвиваясь в процессе приобретения опыта разрешения жизненных задач. По мнению автора, субъектность связана с понятиями активности, обретением цели и смысла жизни, саморазвития, самоорганизации [2, с. 2].

Наличие, осознание, иерархизация субъектного опыта, способность к рефлексии и саморазвитию в разных условиях существования являются показателем наличия субъектности личности [5, с. 243].

Профессиональную субъектность отличают [1]:

- активная ориентировка в новой ситуации;
- осознание структуры своей деятельности;
- инициатива, самостоятельное целеполагание и планирование;
- стремление к самореализации и творческому созиданию;
- интеграция своего профессионального пути;
- структурирование и упорядочивание своего профессионального опыта.

Логика становления профессиональной субъектной позиции руководителя определяется развитием управленческих компетенций [4] и может быть задана рядом организационно-деятельностных стратегий в зависимости от наличия опыта и образования: стратегией погружения (знакомство с основами, спецификой, механизмами управленче-

ской деятельности), стратегией обогащения (расширение имеющихся представлений и навыков управленческой деятельности).

Рост социальной мобильности, стремительная динамика структурных преобразований в сфере образования актуализируют содержание управленческих компетенций, что нашло отражение в профессиональном стандарте руководителя образовательной организации. Требования к профессиональному уровню современного руководителя учитывают работу в поликультурном, полиэтничном сообществе. ФГОС ВО 3++ по направлению подготовки 44.03.01 «Педагогическое образование» в числе универсальных компетенций выделяет системное и критическое мышление, командную работу и лидерство, межкультурное взаимодействие.

Реальная практика управленческой деятельности много богаче, поэтому качественные результаты в условиях постоянных изменений немислимы без непрерывного развития управленческих компетенций [6].

Цель статьи – актуализация современных ориентиров, успешных способов формирования и развития управленческих компетенций в практике педагогических вузов.

Методология

Методологическую основу исследования составили андрагогический и компетентностный подходы, принцип обучения в действии. Андрагогический подход к формированию и развитию управленческих компетенций руководителя образовательной организации отвечает за выбор способов, форм профессионального развития с позиции удовлетворения образовательных потребностей взрослых обучающихся, раскрывает их возможности через включенность в сам процесс обучения посредством участия в целеполагании,



в настройке содержания, выборе методов и средств обучения. Такая вовлеченность руководителей обеспечивает развитие профессиональной субъектности через активизацию когнитивного, волевого, мотивационного компонентов, гарантирует продвижение руководителей по индивидуальным траекториям. Андрагогический подход позволяет определить критерии успешности практик формирования и развития управленческих компетенций через использование различных видов самоанализа (рефлексию, самооценку, самопроектирование).

Компетентностный подход позволяет в процессе формирования и развития управленческих компетенций руководителя образовательной организации соотносить требования профессионального стандарта и реальной практики через принцип обучения в действии.

Для достижения цели исследования авторы использовали теоретические (анализ, синтез, обобщение и систематизация научных публикаций) и эмпирические (анализ программ дополнительного профессионального образования, опрос, наблюдение) методы. Прикладное исследование проводилось на базе Новосибирского государственного педагогического университета и Оренбургского государственного педагогического университета.

Обзор литературы

Тема формирования и развития управленческих компетенций активно представлена в публикациях последних лет. Понятие «управленческая компетентность руководителя образовательной организации» раскрывается как системно личностное единство мотивационной предрасположенности педагога к руководящей деятельности, овладение им практико-ориентированными технологиями решения широкого спектра профессиональных задач [7, с. 29].

Интересным представляется понимание управленческой культуры руко-

водителя с позиции обоснования роли отдельного субъекта [8].

Преобладание среднего уровня управленческих компетенций в условиях внедрения цифровой образовательной среды объясняется разным уровнем развития компетенций «работа в условиях неопределенности и быстрой смены задач» и «готовность к изменениям» [9, с. 153]. В связи с этим актуализируется понятие кросс-функциональности в управленческой практике [10].

Значимым представляется обращение к информационному [11], психологическому [12], проектному [13] компонентам управленческой компетентности, управленческому потенциалу [14]. В этой связи обоснованным представляется обращение в процессе развития управленческих компетенций к трем направлениям профессионального роста: развитие имеющихся положительных качеств, целенаправленное усовершенствование (критическое и умеренное отношение к собственным силам, умение анализировать и работать над собой); формирование умений и знаний, которых нет у руководителя, но которые очень необходимы для профессиональной деятельности на высоком уровне (помощь консультантов, коллег, обладающих опытом в работе этого плана); постоянное обновление знаний, рост личностной конкурентной способности [14, с. 213].

С точки зрения определения критериев сформированности управленческих компетенций обоснованной представляется идея Ю. В. Синягина и Е. Г. Чирковской [16] относительно понятия «управленческая готовность», которая проявляется в положительном отношении к управленческой деятельности, желании ее осуществлять, развиваться в ней; в высоком уровне адаптации к специфике процесса управления, в стремлении максимально эффективно



реализовать свои внутренние ресурсы в целях повышения продуктивности управленческих взаимодействий, в понимании необходимости непрерывного повышения своей квалификации. Авторы исследования предлагают модель управленческой готовности и управленческого потенциала в соответствии с тремя основными управленческими позициями, которые может занимать руководитель в рамках своей деятельности [16]:

– лидерская (способность выступать стратегическим лидером, наличие собственного стратегического видения; способность преодолевать сопротивление внешней среды, внутренние психологические ограничения в ходе реализации поставленных целей; способность подбирать и формировать вокруг себя единомышленников, увлекать собственными идеями);

– экспертно-аналитическая (готовность воспринимать управленческие вызовы, анализировать ситуацию, готовность к постоянному приобретению новых и реинтерпретации имеющихся знаний, открытость новому);

– менеджерская (управленческий опыт, владение современными технологиями организации управленческой деятельности, владение способами самоуправления; готовность, способность к командной работе).

Результаты

Формирование и непрерывное совершенствование управленческих компетенций руководителей образовательных организаций является ключевым направлением для Института непрерывного образования и кафедры управления образованием Новосибирского государственного педагогического университета (ФГБОУ ВО «НГПУ»). Шесть программ повышения квалификации, три программы профессиональной переподготовки и три магистерские программы («Образовательный менеджмент»,

«Управление инновационной деятельностью дошкольной образовательной организации», «Менеджмент в сфере детского отдыха и оздоровления») обеспечивают формирование навыков разработки эффективных управленческих решений, управления инновационным развитием, разработку конкурентных образовательных условий и предложений.

Разрабатываемые образовательные программы базируются на системно-деятельностном подходе. Любое действие обучаемых по направлению деятельности руководителя образовательной организации в процессе обучения завершается созданием продукта. Остановимся на семи ключевых инструментах формирования управленческих компетенций руководителей образовательных организаций в процессе обучения в магистратуре и на программах профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

Инструмент первый – *создание проблемного поля* в ходе выбора направления и темы выпускной работы. Разработка проблемного поля позволяет выбрать тему с точки зрения возможности обобщения уже имеющегося эффективного опыта или проектирования нового для организации направления деятельности. В ходе разработки проблемного поля у слушателей актуализируется способность видеть и обосновывать затруднения, представлять проблему как сочетание определенных характеристик, свойств и участников. В процессе определения/формулирования проблемы получают развитие системное и критическое мышление, креативность, поликомпетентность. Выбор темы может быть соотнесен с заказом учредителя образовательной организации, имеющимися противоречиями в сфере образования, что способствует формированию гибких навыков, связанных с коммуни-



кацией, работой в группе, функциональной грамотностью.

Инструмент второй – *организация активных практик в ходе обучения*. В качестве баз практик выступают стажировочные площадки ФГБОУ ВО «НГПУ». Ориентация заданий на разные уровни познавательной активности (знаю, понимаю, применяю, анализирую, синтезирую, оцениваю) обеспечивает качество создаваемого студентами / обучающимися руководителями продукта. Примеры практических заданий:

– охарактеризуйте систему научно-исследовательской, экспертно-аналитической, инновационной деятельности в образовательной организации;

– проанализируйте деятельность образовательной организации с позиции принципов менеджмента;

– оформите интеллект-карту «Ключевые аспекты научно-методического сопровождения образовательного процесса в организации»;

– обоснуйте внешние и внутренние факторы развития образовательной организации.

Таким образом, отрабатываются компетенции, которые связаны с формированием образовательной среды для решения профессиональных задач, управлением развитием образовательной организации.

Инструмент третий – *использование кейс-тренажера, микрообучения*. Содержание кейсов постоянно обновляется, благодаря активному участию в создании контекстов и заданий самими обучающимися. Использование активных методов обучения стимулирует профессиональное развитие, позволяет персонифицировать образовательный маршрут. На одном из практических занятий группа инициировала разработку кейсов на основе собственного профессионального опыта. Приведем один из примеров.

В образовательной организации N учебный год начался с увольнения педагога начальной школы. Руководителем было принято решение принять на работу студентку для обеспечения непрерывности образовательного процесса. Через месяц работы молодой педагог посетовала, что о ней грубо отзываются учащиеся старших классов (называют «селедкой», обсуждают, как она одета (сочетание цветов одежды))... На основании такого отношения педагог принимает решение уйти из школы. Как может повести себя директор школы, чтобы сохранить молодого учителя в коллективе?

Поиск решения начался с определения уровней проблем, их формулирования, выявления характеристик и участников проблем. Далее было предложено три альтернативных решения. Педагог остался работать в школе N.

Инструмент четвертый – *участие в работе конференций* с последующей рефлексией содержания, соотнесения содержания с собственной управленческой практикой. Если это конференция университета – непосредственное участие в ней. Поиск варианта преломления содержания конференции в практике работы своей образовательной организации, выход на проектирование нового содержания и мотивации коллектива на его реализацию. Например, участие слушателей в конференции «Научно-методическое обоснование геймификации в педагогическом образовании» стимулировало создание творческих лабораторий по изучению данного явления, использование элементов геймификации в управлении образовательным процессом. Участие в работе ежегодной Всероссийской студенческой научно-практической конференции с международным участием «Молодежь XXI века: образование, наука, инновации» позволяет актуализировать умение предъ-



являть результаты реализации образовательных программ и осуществления образовательной деятельности образовательной организации.

Инструмент пятый – *публикационная активность*. Подготовка публикации – обязательный элемент образовательной программы. Понимание специфики формального языка, логики изложения научной статьи дает действующему или будущему руководителю дополнительный формат для продвижения своей образовательной организации, обеспечения ее инвестиционной привлекательности. Публикационная активность представлена написанием тезисов, статей, методических рекомендаций, созданием баз данных – информационных ресурсов, разработкой проектов на получение грантовой поддержки.

Инструмент шестой – *разработки и проведение методических сессий*, где каждый может представить имеющийся опыт управленческой деятельности и одновременно выступить экспертом для коллег. Тематика методической сессии может быть задана или определена с учетом специфики набора группы слушателей.

Инструмент седьмой – *практика экспертной деятельности*. Ситуация, когда можно поработать с документами, сайтом другой образовательной организации и стать участником экспертного сообщества. В ходе такой деятельности формируются навыки руководства системой методического, организационно-педагогического обеспечения реализации образовательной деятельности; адаптации и изменения поставленных задач, генерации новых идей.

Безусловно, инструменты, которые связаны с использованием технологий дистанционного обучения, активно используются в практике дополнительного образования. Но даже в этих асинхронных условиях в приоритете – способы

организации проблемного обучения, использование заданий, требующих активизации креативных способностей, критического мышления, умений осуществлять системный, критериальный анализ изучаемых явлений и процессов.

Интересным представляется опыт реализации магистерской программы по направлению 44.04.01 Педагогическое образование (направленность «Менеджмент в образовании») в Оренбургском государственном педагогическом университете (ФГБОУ ВО «ОГПУ»). Методологическими основаниями и смысловой основой магистерской программы явились идеи научной школы А. Н. Ксенофонтовой по развитию профессиональной активности магистранта на стажировочных площадках (А. В. Леденева) и организации сетевого взаимодействия (А. П. Ерёмин). Исследования коллектива научной школы позволили выделить следующие ориентиры реализации программы подготовки руководителей образовательных организаций (уровень магистратура):

– сетевая инфоцентрированность, определяющая включение в компетентностную модель руководителя образовательной организации цифровых компетенций и обогащение содержания «цифровым компонентом» (среди них «Теория сетевого образовательного взаимодействия», «Проектирование цифровой образовательной среды» / «Проектирование интернет-пространства», «Сетевые образовательные проекты» / «Организация виртуальных педагогических студий»);

– персонифицированность, отражающая возможности расширения сферы социализации магистрантов через смену модели практико-ориентированной подготовки и выхода на стажировочные площадки и позволяющая им выстраивать персонифицированную траекторию личностного и профессионального развития;



– сетевая коммуникация, актуализирующая технологические возможности реализации образовательной программы за счет многоуровневости коммуникаций субъектов в пространстве образовательного взаимодействия.

Инструментами формирования управленческих компетенций руководителей образовательных организаций в процессе магистерской подготовки выступают инновационные способы технологий сетевого образовательного взаимодействия, выстроенные по принципу постепенного усложнения. Важным элементом является научно-исследовательская работа и связь с практической подготовкой магистрантов на стажировочных площадках кафедры: МОАУ «Гимназия № 1», ГПБОУ «Педагогический колледж им. Н. К. Калугина» города Оренбурга. Остановимся на трех группах инструментов, направленных на повышение мотивации, обогащение содержания дидактическими знаниями и включение в деятельность.

Первая группа инструментов, связанная с развитием интереса к управленческой деятельности, потребностно-мотивационной сферы руководителя и положительного отношения к профессии, активно используется при изучении дисциплин Методологического модуля, на первых неделях практической подготовки и организации научно-исследовательской работы. Ведущий инструмент – *анализ и презентация успешных управленческих практик* в ходе проведения круглых столов. Управленческие практики позволяют рассмотреть инновационные и нестандартные способы принятия решений конкретной организации, различные варианты достижения стратегических, оперативных и тактических целей в направлениях управления образовательной деятельностью, управления администрированием, взаимодействием и развитием организации,

проанализировать реализацию управленческого опыта с использованием классических методов управления.

Так, в ходе изучения дисциплины «Современные проблемы науки и образования» магистрантам предложены *компетентностно-ориентированные задания*: «Проведите сравнительный анализ выявленной лучшей зарубежной управленческой практики и аналогичной практики в отечественном образовании в рамках магистерского исследования», «Обобщите передовой управленческий опыт в рамках магистерского исследования». На дисциплине «Образовательный менеджмент» примером становится задание по составлению *профессиограммы современного руководителя* на основе анализа требований ФГОС ВО УГСН «Образование и педагогические науки», «Экономика и управление» (программ магистратуры), требований ЕКС к должности руководителя в сфере образования, ПС руководителя образовательной организации, а также сопоставления личностных качеств управленца.

Важными направлениями практической подготовки на стажировочных площадках становятся: *круглый стол «Самообразование – основа успешности менеджера образования XXI века»* и *презентация успешных практик работы директоров школ* (с рассмотрением результатов их участия в региональных и всероссийских мероприятиях, таких как «Директор года России», «Лидеры России», «Флагманы образования»).

Вторая группа инструментов направлена на обогащение содержания дидактическими знаниями в области управления образованием через *участие в работе лаборатории «Педагогические проблемы организации образовательного взаимодействия»* с целью развития управленческой готовности руководителей образовательных организаций. Деятельность лаборатории осуществляется



через организацию и проведение образовательных интенсивов, научных семинаров, круглых столов, консультаций, а также через включение магистрантов в творческие и рабочие группы.

В рамках погружения в изучение модуля «Проектирование и современные практики сетевого образовательного взаимодействия» магистранты знакомятся с сущностью и содержанием сетевого образовательного взаимодействия в соответствии с направлениями коннективизма и социального конструктивизма, изучают цифровую дидактику, анализируют сложившиеся концептуальные идеи данной теории. Среди них – идеи научной школы А. А. Ахаян по развитию сетевой личности, идеи развития научно-образовательных сетей Н. Н. Давыдовой, Е. М. Дорожкина, В. А. Федорова; идеи совместной сетевой деятельности Е. Д. Патаракина, идеи сетевого взаимодействия в условиях социокультурной модернизации Е. Е. Сартаковой, идеи проектирования и реализации сетевой образовательной программы как средства профессиональной подготовки менеджеров образования А. П. Ерёминой, А. Н. Ксенофонтовой.

Интерес вызвал *образовательный интенсив* «Цифровая трансформация школы», организованный в рамках научно-исследовательской работы магистрантов. Программа интенсива включала следующие мероприятия.

1. Общая для всех магистрантов часть, включающая выступления руководителей органов исполнительной власти, министерства образования Оренбургской области, управленческого персонала Гимназии № 1 г. Оренбурга, экспертов в сфере цифровой трансформации и представителей научного сообщества, занимающихся проблемами цифровизации в образовании.

2. Параллельные сессии, организованные по основным проектам, предусмотренным в системе общего образования:

– «Библиотека цифрового образовательного контента». В рамках данной сессии была организована презентация проекта и круглый стол «Цифровые образовательные ресурсы: практика применения в образовательном процессе»;

– «Цифровой помощник ученика». Была проведена мастерская по работе с цифровым помощником ученика. Магистранты попробовали на конкретном примере выстроить индивидуальную траекторию подготовки к ВПР, прошли демо-версии экзаменов, компоновали собственные тесты, анализировали ошибки, используя сервис подробной статистики, остановились на обсуждении возможностей персонализации;

– «Цифровой помощник родителя». Участники данной сессии были погружены в работу по включению родителей в цифровую трансформацию школы;

– «Цифровой помощник учителя». Данная сессия вызвала особый интерес у магистрантов, так как напрямую касалась профессиональной деятельности педагогов. В ходе сессии были запланированы мероприятия по вопросам использования технологий искусственного интеллекта для формирования эффективной системы выявления, развития и поддержки талантов у детей, снижения административной нагрузки на педагогических работников;

– «Цифровое портфолио ученика». В рамках данной параллельной сессии была проведена презентация проекта, платформы «Мои успехи», раскрыты основные преимущества создания цифрового портфолио, примеры оформления достижения в учебной, творческой, спортивной и общественной деятельности.

Ежегодно в рамках преддипломной практики магистранты кафедры становятся организаторами *научно-практической конференции «Инновационный опыт организации образовательной среды»*, планируют работу секций, со-



ставляют программу конференции и апробируют инновационные способы решения проблем, решаемых в рамках их магистерского исследования. Магистранты проводят дискуссии, круглые столы, мастер-классы, творческие мастерские.

Третья группа инструментов позволяет включить магистрантов в деятельность по управлению образовательной организацией. Ведущий инструмент данной группы – *участие в проектной деятельности*. Актуальность проектной деятельности обусловлена ее «инновационной направленностью». Проектный подход к управлению становится ведущим инструментом достижения стратегических целей в системе образования.

Знакомство с теорией проектирования магистранты начинают в ходе изучения дисциплины «Основы управления проектами». При изучении дисциплины «Инновационные процессы в образовании» магистранты на основе исследования форсайт-проекта «Образование 2030», дорожной карты развития образования агентства стратегических инициатив разрабатывают *проекты авторских дорожных карт* с использованием цифровых инструментов (например, онлайн-доски <https://migo.com/ru/>). Дисциплина «Инновационный менеджмент в образовании» позволяет развивать умения проектной деятельности в двух областях: в области социального проектирования и в области бизнес-планирования в образовании.

Закрепление умений и получение опыта практической деятельности происходит в рамках научно-исследовательской работы и практической подготовки. Со своими идеями, инициативами магистранты принимают участие в конкурсах проектов, ежегодно организуемых ФГБОУ ВО «ОГПУ»: *факультетский конкурс «Научный Стартап», университетский конкурс студенческих научных*

идей и проектов «МИКС» (организованный научной частью ОГПУ), конкурс социальных проектов «От идеи к проекту».

Примером развития управленческих компетенций на кафедре управления образованием Оренбургского государственного педагогического университета является обучение управленческих команд по программе «Актуальные проблемы управления образовательной организацией», которое проходило в рамках взаимодействия ФГБОУ ВО «ОГПУ» и министерства образования Оренбургской области, ЦНППМ региона.

Для уточнения образовательного запроса управленческих команд в сфере повышения квалификации было проведено входное анкетирование. Результаты помогли выявить приоритеты контента взаимодействия в рамках обучения, эффективные методы и формы обучения управленческих команд (рис. 1, 2).

Содержание взаимодействия было актуализировано на основе тенденций, выявленных в результате опроса. Управленческим командам были предложены модули: общий менеджмент, управление персоналом, управление процессами, нормативно-правовые и финансово-экономические вопросы. Управленческие команды прошли диагностику уровней сформированности управленческой компетентности (тестирование) и были разделены на группы руководителей с продвинутым, достаточным и критическим уровнем. Входной тест включал задания различных типов и уровней сложности, из них:

- задания с выбором одного правильного ответа;
- задания с выбором нескольких правильных ответов;
- задания на установление соответствия.



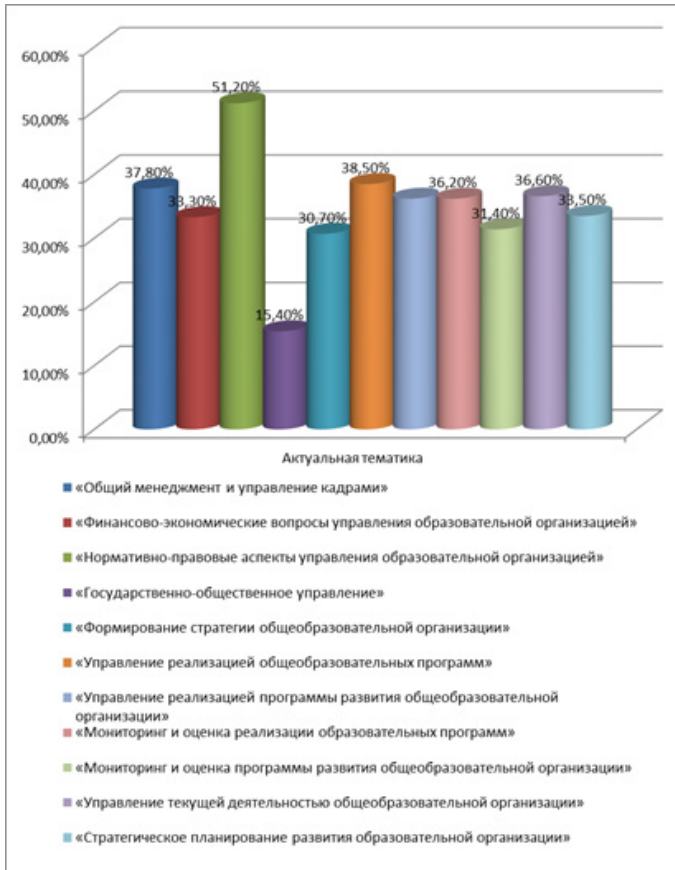


Рис. 1. Предпочтения слушателей по содержанию обучения

Вступление в действие Профессионального стандарта руководителя образовательной организации, отражающего актуальный уровень требований к профессиональной деятельности управленческих кадров, привело к необходимости соотнесения тестовых заданий с содержанием обобщенных трудовых функций руководителя ОО.

В процессе обучения по дополнительной профессиональной программе были построены групповые маршруты для руководителей с разными уровнями сформированности профессиональной компетентности, включающие обучение по актуальным проблемам управления ОО и комплекс мероприятий, сопровождаемых и проводимых ФГБОУ ВО «ОГПУ» и ЦНППМ, которые направлены на преодоление профессиональных затруднений

и продвижение инновационных идей успешных руководителей ОО.

Программа обучения включала содержательное ядро (материалы для изучения), уровневые задания для самостоятельной работы, кейсы (по определению эффективности принимаемых управленческих решений, по результативному использованию имеющихся ресурсов, корректировке цели в зависимости от изменяющихся условий), практические задания, направленные на развитие умений в соответствии с трудовыми функциями Профстандарта руководителя.

Условием, обеспечивающим результативность обучения управленческих команд, стала организация взаимодействия в системе формального, неформального, информального образования с учетом предпочтений слушателей (рис. 2).



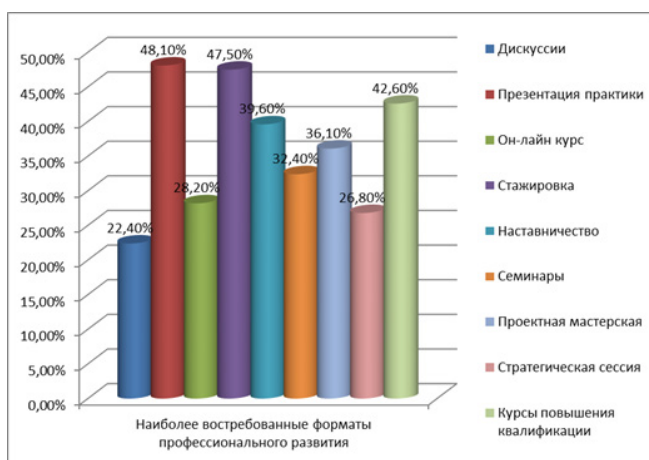


Рис. 2. Предпочтения слушателей по методам и формам обучения

Так, в рамках программы были организованы стажировки, проводимые успешными директорами; индивидуальные и групповые консультации, имеющие целью минимизацию профессиональных дефицитов руководителей ОО; практиковались различные виды наставничества (групповое, дистанционное, реверсивное, ситуационное).

Обучение по ДПП завершалось выполнением итоговой работы (группового проекта) в формате презентации управленческой практики команды школы по выбранной актуальной тематике в соответствии с критериями оценивания:

- обоснование проблем(-ы) проекта через анализ факторов внутренней среды общеобразовательной организации и соотношение их с факторами внешними;
- определение цели(-ей) проекта;
- постановка задач, обеспечивающих реализацию планов управленческой де-

ятельности;

- прогнозирование рисков реализации проекта;
- соответствие требованиям оформления проекта.

По каждому критерию выставлялось от 0 до 1 балла: 0 баллов – не соответствует критерию, 1 балл – соответствует критерию. Максимальный балл: 5. Оценка итогового контроля: «Зачтено» – 3–5 баллов. «Не зачтено» – 0–2 балла.

Среди недостатков проектирования управленческих команд школ выделим излишнее «теоретизирование» проектов (25 % слушателей), недостаточность «привязки» критериев эффективности к конкретной образовательной организации (10 % слушателей); недостаточная «жесткость» соотнесения задач и мероприятий (5 %). Результаты выполнения управленческого проекта представлены в таблице.

Таблица

Итог выполнения управленческого проекта

Выполнивших задание на продвинутом уровне	38,1 %
Выполнивших задания на допустимом уровне	61,9 %
Выполнивших задание на критическом уровне	Нет

Результаты позволяют рассчитывать на эффективное обучение управленческих команд региона. Это ресурсная

составляющая, включающая элементы регионального сегмента ЕФС: Оренбургский государственный педагогиче-

ский университет, министерство образования Оренбургской области, ЦНППМ. Данная практика позволяет консолидировать кадровые, нормативно-правовые, научно-методические, информационные ресурсы региона и обеспечивает достижение запланированного результата.

Выводы

Управленческие компетенции имеют свои индикаторы проявления, по которым можно понять, насколько они развиты, что на данный момент руководитель умеет делать наиболее эффективно: ориентирован на достижения, умеет принимать решение и работать с информацией, организует деятельность и контроль, мотивирует и развивает сотрудников, умеет оказывать влияние, продвижение организации, способен организовать собственную деятельность. Уточнение образовательных запросов в ходе проектной сессии на старте обучения, чек-листы компетенций и собеседование по

ним, наблюдение за поведением в ходе обучения позволяют оценить уровень сформированности компетенций и сделать программу максимально ориентированной на результат для каждого.

Критериями успешности формирования и развития управленческих компетенций является готовность занимать ключевые позиции: лидерскую, экспертно-аналитическую, менеджерскую. Таким образом, обобщение практики педагогических университетов Новосибирска и Оренбурга по формированию и развитию управленческих компетенций актуализирует современные ориентиры данного процесса: персонафицированность, сетевую инфоцентрированность, обучение в действии, развитие профессиональной субъектности, многоуровневость коммуникаций субъектов в пространстве образовательного взаимодействия.

Список источников

1. Бичева И. Б., Филатова О. М. Проектирование управленческих компетенций руководителя дошкольной образовательной организации // Вестник Мининского университета. – 2019. – Т. 7, № 1. – С. 7. DOI: <https://doi.org/10.26795/2307-1281-2019-7-1-7>
2. Блиева Ф. И. Структура профессиональной субъектной позиции будущего специалиста [Электронный ресурс] // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. – 2007. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-professionalnoy-subektnoy-pozitsii-buduschego-spetsialista> (дата обращения: 07.11.2023).
3. Бурнакин М. Н., Сергеева М. Г. Формирование управленческой культуры бакалавров-будущих менеджеров образования. Материалы научного исследования // Профессиональное образование и общество. – 2022. – № 1 (41). – С. 10–164.
4. Джабраилов Д. Х., Исакова Б. Л., Садилова А. Б. Теоретические аспекты развития управленческого потенциала руководителя образовательной организации // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 8 (133). – С. 981–985. DOI: <https://doi.org/10.34925/ЕІР.2021.133.8.187>
5. Дмитроченко Т. В. Категория «субъектность личности» в трудах представителей субъектно-деятельностного подхода // Вопросы педагогики. – 2019. – № 9-2. – С. 34–38.
6. Ерёмкина А. П., Леденева А. В. Развитие культуры самообразовательной деятельности педагога // Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – № 76-4. – С. 123–127.
7. Жильцова В. И., Еремка Е. В. Рекомендации по повышению эффективности развития управленческой компетентности руководителя образовательной организации в условиях модернизации образования // Моделирование и конструирование



в образовательной среде: сборник материалов VI Всероссийской (с международным участием) научно-практической, методологической конференции для научно-педагогического сообщества (Москва, 17 апреля 2021 г.) / под ред. И. А. Артемьева, В. О. Белевцовой, И. П. Родионовой, М. М. Сабитовой. – М., 2021. – С. 211–215.

8. Иванова А. С., Панина С. В. Развитие управленческой компетентности руководителя общеобразовательной организации: региональный аспект // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М. К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия. – 2021. – № 3 (23). – С. 28–37.

9. Ишанов Е. Х., Магауова А. С. Развитие информационно-управленческой компетентности руководителей структурного подразделения современного вуза // Вестник Казахского национального университета. Серия Педагогические науки. – 2021. – Т. 68, № 3. – С. 138–152. DOI: <https://doi.org/10.26577/JES.2021.v68.i3.12>

10. Ксенофонтова А. Н., Ерёмкина А. П. Методологические основы теории сетевого образовательного взаимодействия // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2019. – № 4 (222). – С. 111–116.

11. Кушнарченко А. В. Субъектность как детерминанта успешности личности [Электронный ресурс] // Известия ЮФУ. Технические науки. – 2006. – № 14. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/subektnost-kak-determinanta-uspeshnosti-lichnosti> (дата обращения: 10.11.2023).

12. Леденева А. В., Еремкина А. П. Ориентиры цифровой трансформации профессиональной подготовки будущего менеджера образования // Проблемы современного педагогического образования. – 2019. – № 65-3. – С. 62–65.

13. Мирзоева А. М. Кросс-функциональность в практике дополнительного образования. – М.: Перспектива, 2022. – 176 с.

14. Авалуева Н. Б., Алексеева А. С., Майоров А. Н., Алиева Э. Ф. Профессиональная компетентность руководителей образовательных организаций системы общего и среднего профессионального образования // Вестник Томского государственного университета. – 2022. – № 484. – С. 145–156. DOI: <https://doi.org/10.17223/15617793/484/17>

15. Сидляр Т. В., Лисовец Ю. А. Актуальные вопросы развития психологической компетентности руководителей общеобразовательных организаций по предупреждению синдрома профессионального выгорания педагогов // Шамовские чтения: сборник статей XV Международной научно-практической конференции (Москва, 21–25 января 2023 г.): в 2 ч. Ч. 2. – М.: 5 за знания, 2023. – С. 264–270.

16. Синягин Ю. В., Чирковская Е. Г. Управленческая готовность как интегративный показатель развития личностно-профессиональных ресурсов руководителя [Электронный ресурс]. – URL: <http://foir.hsra.ranepa.ru/index.php/news/item/2123.html> (дата обращения: 05.11.2023).

References

1. Bicheva I. B., Filatova O. M. Designing management competencies of the head of a preschool educational organization. *Bulletin of Minin University*, 2019, vol. 7, issue 1, p. 7. (In Russian) DOI: <https://doi.org/10.26795/2307-1281-2019-7-1-7>

2. Blieva F. I. Structure of the professional subject position of a future specialist [Electronic resource]. *Bulletin of the Adygea State University. Series 3: Pedagogy and psychology*, 2007, no. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-professionalnoy-subektnoy-pozitsii-buduschego-spetsialista> (date of access: 07.11.2023). (In Russian)

3. Burnakin M. N., Sergeeva M. G. Formation of management culture of bachelors-future education managers. Materials of scientific research. *Professional education and society*, 2022, no. 1 (41), pp. 10–164. (In Russian)

4. Dzhabrailov D. Kh., Isakova B. L., Sadilova A. B. Theoretical aspects of the development of the managerial potential of the head of an educational. *Economics and Entrepreneurship*, 2021, no. 8 (133), pp. 981–985. (In Russian) DOI: <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.133.8.187>



5. Dmitrochenko T. V. The category “personal subjectivity” in the works of representatives of the subject-activity approach. *Questions of pedagogy*, 2019, no. 9-2, pp. 34–38. (In Russian)

6. Eryomina A. P., Ledeneva A. V. Development of a culture of self-educational activity of a teacher. *Problems of modern pedagogical education*, 2022, no. 76-4, pp. 123–127. (In Russian)

7. Zhiltsova V. I., Eremka E. V. Recommendations for increasing the efficiency of development of managerial competence of the head of an educational organization in the context of modernization of education. *Modeling and design in the educational environment: collection of materials of the VI All-Russian (with international participation) scientific-practical, methodological conference for the scientific and pedagogical community (Moscow, April 17, 2021)*. Edited by I. A. Artemyeva, V. O. Belevtsova, I. P. Rodionova, M. M. Sabitova. Moscow, 2021, pp. 211–215. (In Russian)

8. Ivanova A. S., Panina S. V. Development of managerial competence of the head of a general education organization: regional aspect. *Bulletin of the North-Eastern Federal University named after M. K. Ammosova. Series: Pedagogy. Psychology. Philosophy*, 2021, no. 3 (23), pp. 28–37. (In Russian)

9. Ishanov E. Kh., Magauova A. S. Development of information and management competence of managers of a structural unit of a modern university. *Bulletin of the Kazakh National University. Series Pedagogical Sciences*, 2021, vol. 68, issue 3, pp. 138–152. (In Russian) DOI: <https://doi.org/10.26577/JES.2021.v68.i3.12>

10. Ksenofontova A. N., Eremina A. P. Methodological foundations of the theory of network educational interaction. *Bulletin of Orenburg State University*, 2019, no. 4 (222), pp. 111–116. (In Russian)

11. Kushnarenko A. V. Subjectivity as a determinant of personal success [Electronic resource]. *News of the Southern Federal University. Technical science*, 2006, no. 14. (In Russian) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/subektnost-kak-determinanta-uspeshnosti-lichnosti> (date of access: 10.11.2023).

12. Ledeneva A. V., Eremina A. P. Guidelines for digital transformation of professional training of a future education manager. *Problems of modern pedagogical education*, 2019, no. 65-3, pp. 62–65. (In Russian)

13. Mirzoeva A. M. *Cross-functionality in the practice of additional education*. Moscow: Perspektiva Publ., 2022, 176 p. (In Russian)

14. Avalueva N. B., Alekseeva A. S., Mayorov A. N., Alieva E. F. Professional competence of heads of educational organizations of the system of general and secondary vocational education. *Bulletin of Tomsk State University*, 2022, no. 484, pp. 145–156. (In Russian) DOI: <https://doi.org/10.17223/15617793/484/17>

15. Sidlyar T. V., Lisovets Yu. A. Current issues in the development of psychological competence of heads of educational organizations to prevent the syndrome of professional burnout of teachers. *Shamov Readings: collection of articles of the XV International Scientific and Practical Conference (Moscow, January 21–25, 2023)*: in 2 vol., vol. 2. Moscow: 5 za znaniya Publ., 2023, pp. 264–270. (In Russian)

16. Sinyagin Yu. V., Chirkovskaya E. G. *Managerial readiness as an integrative indicator of the development of a manager's personal and professional resources* [Electronic resource]. (In Russian) URL: <http://foir.hspa.ranepa.ru/index.php/news/item/2123.html> (date of access: 05.11.2023).

Информация об авторах

Кохан Наталья Владимировна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления образованием, руководитель научно-методического центра сопровождения педагогических работников, Новосибирский государственный педагогический университет, г. Новосибирск, Россия, <https://orcid.org/0000-0003-3735-4382>, nkokhan@mail.ru



Ерёмина Анастасия Павловна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики высшей школы, Оренбургский государственный педагогический университет, г. Оренбург, Россия, <https://orcid.org/0000-0003-2909-367X>, verkoshantseva_n@mail.ru

Ганаева Елена Аркадьевна – доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой управления образованием, Оренбургский государственный педагогический университет, г. Оренбург, Россия, <https://orcid.org/0000-0002-9744-6134>, elganaeva@mail.ru

Information about the Authors

Natalya V. Kokhan – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Educational Management, Head of the Scientific and Methodological Center for Support of Teaching Workers, Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia, <https://orcid.org/0000-0003-3735-4382>, nkokhan@mail.ru

Anastasia P. Eremina – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Higher School Pedagogy, Orenburg State Pedagogical University, Orenburg, Russia, <https://orcid.org/0000-0003-2909-367X>, verkoshantseva_n@mail.ru

Elena A. Ganaeva – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Educational Management, Orenburg State Pedagogical University, Orenburg, Russia, <https://orcid.org/0000-0002-9744-6134>, elganaeva@mail.ru

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку статьи к публикации.

Authors' contribution: Authors have all made an equivalent contribution to preparing the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflict of interest.

Поступила: 27.11.2023; одобрена после рецензирования: 01.02.2024; принята к публикации: 09.02.2024.

Received: 27.11.2023; approved after peer review: 01.02.2024; accepted for publication: 09.02.2024.

