



НАУЧНОЕ
ОБЕСПЕЧЕНИЕ
СИСТЕМЫ
ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ
КАДРОВ

**Научно-теоретический журнал
3 (60) / 2024**

СОДЕРЖАНИЕ

Научные сообщения

- Селиванова Е. А.** Роль обмена знаниями между педагогами в повышении результативности инновационной деятельности в общеобразовательной организации5
- Зарипова Э. А.** Профессиональное становление и развитие специалистов социальной сферы в системе дополнительного профессионального образования Республики Татарстан 16
- Резанович И. В., Черных Д. С., Гунькина Л. С.** Коучинг как средство развития инклюзивной компетентности учителей в процессе курсовой подготовки 27

Гипотезы, дискуссии, размышления

- Волобуева Т. Б.** Развитие профессионального интеллекта педагогов в процессе повышения квалификации 40
- Шлат Н. Ю.** Отношение преподавателей и слушателей программ дополнительного профессионального образования к дистанционному обучению 49
- Мирошникова О. Х.** Цифровая трансформация образования и использование искусственного интеллекта в аспекте повышения квалификации педагогических кадров 62
- Баранова Е. Б.** Особенности применения цифровой образовательной среды при организации дополнительного профессионального образования 69
- Мясников И. Р., Карасаева Л. А., Горяйнова М. В.** Применение технологии искусственного интеллекта в дополнительном профессиональном образовании 79

Исследования молодых ученых

- Красницкая Е. С.** Влияние положительной я-концепции педагога на качество преподавания в системе дополнительного профессионального образования 87

Современная школа

- Севрюкова А. А.** Факторы формирования интереса педагогов общеобразовательных организаций к формальным способам дополнительного профессионального образования 97
- Колосова Н. Н.** Психолого-педагогическое сопровождение развития творческого потенциала педагогов общеобразовательных организаций 110
- Бояркина Ю. А., Файзуллина А. Р.** Региональный подход к реализации модели аттестации руководителей школ и проведению конкурсных испытаний на вакантную должность директора 121
- Шляхтина Н. В.** Особенности выбора форм непрерывного развития в персонализированной модели формирования управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций 130

Сведения об авторах 144

Правила оформления статей для публикации в научно-теоретическом журнале «Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров» 148

Форма лицензионного соглашения с авторами научно-теоретического журнала «Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров» 155

Главный редактор

Д. Ф. Ильясов, д-р пед. наук, профессор

Зам. главного редактора

К. С. Бурув, канд. пед. наук, доцент

Н. О. Николов, канд. пед. наук

Редакционный совет:

Е. В. Гнатышина, д-р пед. наук, доцент

С. А. Дочкин, д-р пед. наук, доцент

Л. В. Занина, д-р пед. наук, профессор

Н. А. Криволапова, д-р пед. наук, профессор, отличник народного просвещения РФ, заслуженный учитель РФ

Н. Г. Маркова, д-р пед. наук, доцент

С. В. Олефир, д-р пед. наук, доцент

И. В. Резанович, д-р пед. наук, профессор

Н. В. Самсонова, д-р пед. наук, профессор

Н. Е. Скрипова, д-р пед. наук, доцент

А. А. Тараданов, д-р социол. наук, профессор

Н. У. Ярычев, д-р пед. наук, д-р филос. наук, профессор, член-корреспондент РАО

Редакционная коллегия:

С. В. Жаркова, канд. психол. наук

А. В. Кисляков, канд. пед. наук, доцент

А. А. Севрюкова, канд. пед. наук, доцент

Е. А. Селиванова, канд. психол. наук, доцент

Т. В. Соловьева, канд. филол. наук

А. В. Щербakov, канд. пед. наук, доцент

Редакционно-издательская группа:

С. В. Жаркова, канд. психол. наук

Н. А. Лазариди

Н. О. Николов, канд. пед. наук

А. О. Шарухина

Адрес редакции, издательства, типографии:

454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, 88

ГБУ ДПО «Челябинский институт развития образования»

<http://www.ipk74.ru>

e-mail: ipk_journal@mail.ru

Включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук (распоряжение Минобрнауки России от 12 февраля 2019 г. № 21-р).

Свидетельство о регистрации

ПИ № ФС 77-86923 от 16.02.2024 выдано Федеральной

службой по надзору в сфере связи, информационных

технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

ISSN 2076-8907

Подписной индекс по каталогу в объединенном каталоге

«Пресса России» Агентства «Книга-Сервис» — 43460.

Подписная цена одного номера журнала:

534 руб. 00 коп.

Подписано в печать 12.09.2024

Дата выхода в свет: 23.09.2024

Формат 60×84 1/8. Усл. печ. л. 18,6

Тираж 150 экз. Заказ № 144

Информационная продукция журнала предназначена для детей старше 12 лет.

Учредитель:

ГБУ ДПО «Челябинский институт развития образования»

454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, 88

УДК 378.091.398+371.1

Особенности выбора форм непрерывного развития в персонифицированной модели формирования управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций

Н. В. Шляхтина

<https://orcid.org/0000-0002-7655-2288>

shlyakhtinanv@gmail.com

The features of selecting forms of continuous development in the personalized model of management competence formation of general educational organizations' heads

N. V. Shlyakhtina

Аннотация

Проблема исследования и обоснование ее актуальности. В условиях реализации национального проекта «Образование» и с целью повышения качества образования перед школой стоит задача обеспечить непрерывное профессиональное развитие управленческих кадров как субъектов системы образования. Непрерывность профессионального (педагогического) образования обеспечивается путем объединения формального, неформального и информального образования и создания ряда условий. В условиях развития пространства непрерывного образования и построения единой федеральной системы научно-методического сопровождения актуальность приобретает разработка персонифицированной модели формирования управленческих компетенций руководителя в целом и выбора форм непрерывного развития в частности.

Методология (материалы и методы)

Исследование проведено с использованием данных об участии руководителей образовательных организаций в мероприятиях регионального института развития образования в период 2022–2023 гг. Предварительно в декабре 2021 г. проведена авторская самодиагностика профессиональных компетенций руководителей, которая включала измерение показателей, характеризующих основные трудовые

функции руководителя с целью выявления возможных «проблемных зон», и предложены варианты мероприятий для включения в персонифицированную модель повышения квалификации. Выборка составила 290 руководителей образовательных организаций Ярославской области. Для оценки результатов был применен кластерный подход для сравнения данных, что дало возможность учесть ресурсы и условия работы директоров, а также принимать решение с учетом социально-экономических условий.

Полученные результаты обрабатывались с помощью математических и статистических методов, формул MS Excel.

Цель исследования — обосновать выбор форм непрерывного развития в персонифицированной модели формирования управленческих компетенций руководителя.

Результаты. По результатам исследования выявлено, что в зависимости от уровня профессионального развития и опыта управленческой деятельности руководители выбирают разные формы: кадровый резерв и начинающие руководители чаще выберут формальное повышение квалификации как программы ДПО, руководители, имеющие большой опыт работы, все чаще выбирают изучение управленческой практики. Научная новизна представленного исследования связана с выделением тен-

денций в предпочитаемых формах непрерывного развития руководителей. Результаты исследования несут практическую значимость и окажут методическую помощь при построении индивидуальных образовательных маршрутов руководителей, совершенствовании и разработке программ повышения квалификации директоров школ.

Abstract

The research problem and the rationale for its relevance. In the context of the implementation of the national project “Education” and in order to improve the quality of education, the school faces the task of ensuring the continuous professional development of managerial personnel as subjects of the education system. The continuity of professional (pedagogical) education is ensured by combining formal, non-formal and informal education and creating a number of conditions. In the context of the development of the space of continuing education and the construction of a unified federal system of scientific and methodological support, the development of a personalized model for the formation of managerial competencies of the head in general and the choice of forms of continuous development in particular is becoming relevant.

Methodology. The research was conducted using data on the participation of heads of educational organizations in the activities of the Regional Institute for Educational Development in the period 2022–2023. Preliminary author's self-diagnosis of managers' professional competencies was carried out in December 2021, which included measurement of indicators characterizing the main work functions of the manager in order to identify possible “problem areas”, and proposed options for measures to be included in the personalized model of professional development. The sample consisted of 290 heads of educational organizations in the Yaroslavl Region. The cluster approach for data comparison was used to evaluate the results, which made it possible to take into account the resources and working conditions of principals, as well as to make a decision taking into account socio-economic conditions.

The obtained results were processed using mathematical and statistical methods, MS Excel formulas.

The goal of research is to justify the choice of forms of continuous development in the personal-

ized model of formation of management competencies of the manager.

Results. According to the research results, it was revealed that depending on the level of professional development and managerial experience, managers choose different forms: the personnel reserve and novice managers more often choose formal professional development as a program of additional professional education, managers with extensive work experience more often choose the study of managerial practice. The scientific novelty of the presented research is related to the identification of trends in the preferred forms of continuous development of managers. The results of the research have practical significance and will provide methodological assistance in building individual educational routes of principals, improving and developing advanced training programs for school principals.

Ключевые слова: руководитель, управленческие компетенции, персонифицированная модель формирования компетенций, непрерывное развитие, формы непрерывного развития.

Keywords: head, management competences, personalized model of competence formation, continuous development, forms of continuous development.

Введение. Организация и содержание непрерывного педагогического образования, а также его влияние на развитие личности руководителя школы, представляют собой сложную и многогранную проблему. Непрерывное образование становится ключевым направлением в современной системе образования, поскольку общество и государство нуждаются в формировании нового типа управленца, способного адаптироваться к изменяющейся среде и учиться на протяжении всей жизни. В условиях внедрения информационно-коммуникационных технологий знания быстро устаревают, актуальным становится постоянное обновление и саморазвитие директора школы [1].

В условиях реализации национального проекта «Образование» и с целью повышения качества образования перед школой стоит задача постоянного изменения, внедрения новых технологий и содержания образования, что требует внимания к профессиональному непрерывному развитию управленческих кадров как субъектов системы. Непрерывность професси-

онального (педагогического) образования обеспечивается путем объединения формального, неформального и информального образования и создания ряда условий. Разработка комплекса мероприятий и инструментов оценивания профессиональных компетенций становится инструментом внесения изменений в действительность и условием построения системы непрерывного развития [2].

В конце 2020 года утверждена «Концепция создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров». В документе даны уточняющие определения целому ряду понятий, в том числе: непрерывное профессиональное развитие педагогических работников и управленческих кадров представлено как комплекс образовательных мероприятий, результатом которых является совершенствование профессиональных компетенций и овладение новыми компетенциями, необходимыми на определенном этапе профессионального развития. Определено, что непрерывное развитие может осуществляться как в процессе повышения квалификации и профессиональной переподготовки, так и в рамках неформального образования педагогических работников и управленческих кадров. Под неформальным образованием педагогических работников и управленческих кадров подразумевают комплекс образовательных мероприятий, не сопровождающихся выдачей документов об образовании и (или) о квалификации, а также документов об обучении, результатом которых является совершенствование профессиональных компетенций и овладение новыми компетенциями, необходимыми на определенном этапе профессионального развития.

Среди отличительных черт непрерывного развития выделяют его актуальность на всем периоде профессиональной деятельности, основано на индивидуальных и профессиональных потребностях и интересах людей, поэтому мы особый акцент сделаем на руководителях школ, имеющих как профессиональные достижения, так и признаки профессионального выгорания.

Представленное исследование позволит выделить наиболее предпочитаемые руководителями формы непрерывного развития на разных этапах профессионального развития (вхожде-

ния в должность, формирования индивидуального стиля управления, этапе профессионального роста), а также выделить тенденции и условия в непрерывном профессиональном образовании руководителей.

Обзор литературы

Организация и содержание непрерывного образования, а также его влияние на развитие личности руководителя, представляют собой сложную и многогранную проблему.

В условиях национального проекта «Образование» на начало 2024 года система дополнительного профессионального образования (далее — ДПО) обеспечена возможностью планомерного систематического повышения квалификации, в том числе в формате непрерывного образования, во всех регионах создана соответствующая инфраструктура, включающая центры непрерывного повышения профессионального мастерства (ЦНПМ). Особенность деятельности региональных институтов развития образования, в состав которых вошли такие центры, заключается в адресности сопровождения как во время прохождения программ ДПО, так и в посткурсовой период.

Несмотря на длительность формирования и развития концепции непрерывного образования, существуют разные трактовки определения данного понятия. П. Легранд рассматривает непрерывное образование как «образовательный феномен, который вмещает в себе все жизненные процессы от рождения до смерти и все виды деятельности, направленные на развитие отдельным человеком знаний, навыков и компетенций» [3]. Г. А. Балыхин и его коллеги определили непрерывное образование как «активность человека, основанную на уже имеющемся образовании и направленную на изучение способов более эффективного использования собственных ресурсов или возможностей окружающей среды» [3]. А. Кропфей считает, что непрерывное образование представляет собой «средство достижения конкретных и практически значимых целей, таких как развитие профессиональных навыков, повышение производительности труда, улучшение качества жизни, эффективное использование свободного времени» [3].

В современной России система непрерывного образования закреплена на законодательном уровне и описана в статье 10 ФЗ-273 «Об Обра-

зовании». В данной статье отмечается, что система образования обеспечивает непрерывное образование путем осуществления основных образовательных программ и различных дополнительных образовательных программ. Она также предоставляет возможность одновременного освоения нескольких образовательных программ и учитывает имеющееся образование, квалификацию и опыт практической деятельности. Современная система образования предлагает широкий спектр возможностей, охватывающий все уровни обучения — от допрофессионального до профессионального и послевузовского. Особенно разнообразным может быть последипломное образование, поскольку люди меняют профессию неоднократно в течение жизни. Поэтому важно иметь доступ к разнообразной информации, чтобы быть в курсе современных требований и оставаться полезным для общества на протяжении различных этапов его развития.

Концепция подготовки педагогических кадров для системы образования до 2030 года (распоряжение от 24.06.2022 № 1688-р) определяет цели, принципы и механизмы реализации государственной политики Российской Федерации в области подготовки педагогических кадров для системы образования посредством непрерывности, которая прописана в следующих положениях. В документе мы находим:

«— приоритет равной доступности качественного образования по педагогическим направлениям подготовки и специальностям во всех субъектах Российской Федерации, во всех образовательных организациях вне зависимости от ведомственной подчиненности;

— непрерывность и преемственность профессионального развития педагогических кадров;

— развитие системы подготовки педагогических кадров с учетом актуальной исследовательской повестки в сфере образования;

— обеспечение совместной деятельности образовательных организаций, реализующих программы подготовки педагогических кадров, и социальных партнеров» и т. д.

В конце 2020 года утверждена «Концепция создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров». В документе даны уточняющие определения целому

ряду понятий, в том числе: непрерывное профессиональное развитие педагогических работников и управленческих кадров представлено как комплекса образовательных мероприятий, результатом которых является совершенствование профессиональных компетенций и овладение новыми компетенциями, необходимыми на определенном этапе профессионального развития. Определено, что непрерывное развитие может осуществляться как в процессе повышения квалификации и профессиональной переподготовки, так и в рамках неформального образования педагогических работников и управленческих кадров. Под неформальным образованием педагогических работников и управленческих кадров подразумевают комплекс образовательных мероприятий, не сопровождающихся выдачей документов об образовании и (или) о квалификации, а также документов об обучении, результатом которых является совершенствование профессиональных компетенций и овладение новыми компетенциями, необходимыми на определенном этапе профессионального развития.

Непрерывное профессиональное образование является ключевым понятием, которое подчеркивает важность постоянного обновления профессиональных знаний и навыков. Этот вид образования включает в себя регулярное повышение квалификации и профессиональную переподготовку, что во многом схоже с понятием дополнительного профессионального образования (ДПО). Главное различие заключается в том, что ДПО представляет собой процесс обучения, который осуществляется в образовательных организациях, соответствующих требованиям государственного стандарта, и завершается итоговой аттестацией, после чего слушателю выдается соответствующий документ.

В целях нашего исследования остановимся на следующих определениях трех видов непрерывного образования. Формальное образование — структурированное образование, организованное и проводимое внутри официальной системы образования с получением документа, свидетельствующего о прохождении повышения квалификации. Неформальное образование — структурированное образование, организованное для развития компетенций, но не заканчивающееся получением удостове-

ния. Информальное образование как развитие компетенций в процессе жизни руководителей в данном исследовании не изучалось.

Сегодня выделяют целый перечень проблем в системе дополнительного профессионального образования: от несоответствия программ реальным потребностям педагогов и управленцев до уменьшения спроса на формальное ДПО и рост внимания к неформальному и информформальному образованию [4]. Региональные институты развития образования должны обеспечить «готовность управленческих кадров к инновационному развитию образования, их качественную подготовку в соответствии с потребностями государства, общества и семьи» [5].

Механизмом функционирования системы непрерывного развития считаем предоставление академической свободы руководителям в выборе форм получения ДПО на основе интеграции его формального, неформального и информформального видов, а системообразующим фактором становится персонификация и персонализация методического сопровождения деятельности руководителя школы «посредством системной и систематической диагностики уровня развития компетенций и анализа ее результатов с последующей разработкой и реализацией индивидуальных образовательных маршрутов» [6]. Для научно-методического сопровождения руководителей образовательных организаций и повышения качества управленческой деятельности необходимо построить единую и непрерывную вариативную систему адресного научно-методического сопровождения управленческих кадров на основе выявленных профессиональных дефицитов¹ [7; 8]. Индивидуальный учет влияния различных обстоятельств, составление перечня выявленных профессио-

нальных дефицитов конкретных руководителей должно стать основой индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития директоров [9; 10]. Осознанный выбор формы непрерывного развития как расширение практики взаимодействия формального и неформального образования являются дефицитом как у обучающихся, так и у педагогов и руководителей [11]. Одной из основных целей непрерывного развития является распространение идеи об образовании на протяжении всей жизни среди руководителей, увеличение интереса и привлекательности этой идеи, а также создание новых стимулов. Директора школ осознают важность обучения в абстрактных терминах, однако им трудно найти мотивацию и возможности, соответствующие их личным потребностям [12].

Методология (материалы и методы)

В 2021 году автором применена самодиагностика по авторской методике, представленной в предыдущих публикациях [13], как измерение показателей, характеризующих основные трудовые функции руководителя общеобразовательной организации с целью выявления возможных «проблемных зон», определения перечня наиболее актуальных дефицитов по повышению профессионального мастерства, стоящих перед руководителем в настоящий момент. Выборка исследования составила 290 руководителей городских и сельских образовательных организаций из 15 муниципальных образований Ярославской области. Кроме выявленных дефицитов респондентам была представлена информация о планируемых мероприятиях для профессионального развития для самостоятельного выбора форм и содержания.

В течение 2022 и 2023 гг. руководители школ реализовали мероприятия индивидуального образовательного маршрута непрерывного профессионального развития, что было отражено в региональной базе данных по направлению профессионального развития. В сочетании с методом моделирования индивидуальных образовательных маршрутов по результатам самодиагностики и самоанализа применены методы описательной статистики данных о выборе форм непрерывного образования для выявления объективных закономерностей в профессиональном развитии руководителей.

¹ Распоряжение Минпросвещения России от 15 декабря 2022 г. № Р-303 «О внесении изменений в Концепцию создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, утвержденную распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. № Р-174» // Банк документов Министерства просвещения Российской Федерации. URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/3fc484bc2dcf592bee7e324ca2bfda90/download/5420/> (дата обращения: 23.04.2024).

Результаты и их описание

В базе данных содержится информация об участии руководителей в различных мероприятиях, сопровождаемых методистами Института развития образования Ярославской области, относительно 285 директоров общеобразовательных организаций Ярославской области, прошедших самодиагностику и самоанализ в 2021 году. По результатам проведенной самодиагностики были составлены маршруты с целью развития имеющихся компетенций и/или восполнения профессиональных дефицитов руководителей. Период реализации индивидуальных образовательных маршрутов — с 1 октября 2022 г. по 26 декабря 2023 г.

Согласно перечню образовательных организаций Ярославской области от 01.02.2024², в настоящий момент на территории региона функционируют 345 школ. Нами применен кластерный подход для сравнения данных, что дает возможность учесть ресурсы и условия работы директоров, а также принимать решение с учетом социально-экономических условий. Далее в таблице 1 указано распределение школ по муниципальным образованиям, а также число директоров, информация о которых содержится в анализируемой базе данных, и соответственно, процент от общего числа директоров в МО.

Данные, представленные в таблицах 2 и 3, складываются в определенную картину. Кажется бы, процент охвата мероприятиями в целом является средним и слабо зависит от величины муниципалитета и его удаленности от областного центра. Однако более детальный анализ показывает, что есть нюансы.

Так, всего по региону в период с 1 октября 2022 г. по 26 декабря 2023 г. обучением в региональном институте развития образования оказались охвачены 77% директоров. Наибольшие значения наблюдаются по ММВ2, ММВ4, МММ9, СРМ2 (100%), а также КРМ2 (96%). Не охвачены МММ1 и МММ2 (0%). Также крайне низкое значение у МММ5 (20%), который значительно отдален от регионального центра, имеются трудности транспортного ха-

² Перечень образовательных организаций Ярославской области. URL: <https://www.yarregion.ru/depts/dobr/Pages/Образовательные-учреждения-.aspx> (дата обращения: 23.04.2024).

рактера при проведении очных мероприятий в региональном центре. Возможными причинами отсутствия данных в базе об участии в мероприятиях руководителей школ МММ1 и МММ2 считаем несистемный характер управления в муниципалитете, смену руководителей муниципального органа управления образованием. Дополнительный анализ данных по этим муниципалитетам выявил признаки профессионального выгорания у большинства руководителей школ этих муниципалитетов.

Всего база данных включает в себя 1722 позиции, то есть в среднем один директор проходил обучение 6 раз за период. Количество уникальных мероприятий, за исключением дублей, — 213. Продолжительность обучения составляет от 1 часа (вебинары) до 280 часов (программа переподготовки). Средняя продолжительность обучения равна 13,7 часа, медианное значение — 6 часов.

Мероприятия по признаку продолжительности обучения можно категоризировать по группам: продолжительностью 1–2 часа, 3–8 часов, 15–20 часов, 24–32 часа, 35–48 часов, 56–72 часа, 120–280 часов. Структура образовательных мероприятий выглядит следующим образом. Первый столбец диаграммы (см. рис. 1) указывает доли уникальных участников мероприятий (один участник считается один раз) по группам мероприятий (сумма 1722 позиции). Второй столбец отражает доли уникальных мероприятий по выделенным группам (сумма 213 мероприятий).

49% всех образовательных мероприятий, предложенных для директоров, занимают мероприятия продолжительностью 3–8 часов, на втором месте — мероприятия продолжительностью 1–2 часа (25,8%), на третьем месте — мероприятия 35–48 часов (10,8%). В тройку по количеству выборов участия в мероприятиях вошли: мероприятия 1–2 часа (29,6%), 3–8 часов (28,7%), 15–20 часов (17,6%).

Таким образом, мы видим, что выбор участия в мероприятии во многом определяется его продолжительностью: чем меньше времени занимает мероприятие, тем вероятнее то, что директор будет в нем участвовать. Однако если сравнивать соотношение предложение — выбор, то наименьшей популярностью пользуются мероприятия продолжительностью 3–8 часов

(49% предложения и только 28% участия), что, вероятно, связано с невозможностью директора полностью освободить рабочий день для участия в мероприятии. Обращает на себя внимание мероприятия продолжительностью 15–20 и 35–48 часов: по ним процент участия выше, чем процент предложения, то есть директора достаточно массово выбирают участие в ограниченном перечне мероприятий. Среди этих

мероприятий — реализация ДПП «Управление ОО в условиях введения и реализации обновленных ФГОС НОО, ФГОС ООО» (16 часов), обучение по которой прошли 264 директора (92,3% от общего числа директоров); и «Внедрение обновленных ФГОС общего образования: управленческий аспект» (36 часов), обучение по которой прошли 169 директоров (59% от общего числа).

Таблица 1

Количество участников исследования по муниципальным образованиям

Муниципальное образование (в соответствии с кластерным подходом)	Всего ОУ в МО	Число директоров в базе данных	Процент охвата директоров мероприятиями
Малый муниципалитет менее 20 тыс. населения 1 (МММ 1)	7	0	0%
Малый муниципалитет менее 20 тыс. населения 2 (МММ 2)	9	0	0%
Малый муниципалитет менее 20 тыс. населения 3 (МММ 3)	4	3	75%
Средний муниципалитет 1 (СРМ1)	22	20	91%
Крупный муниципалитет 2 (КРМ2)	27	26	96%
Крупный муниципалитет 1 (КРМ1)	85	73	86%
Малый муниципалитет свыше 20 тыс. населения 1 (ММВ 1)	13	9	69%
Малый муниципалитет свыше 20 тыс. населения 2 (ММВ 2)	14	14	100%
Малый муниципалитет менее 20 тыс. населения 4 (МММ 4)	7	5	71%
Малый муниципалитет менее 20 тыс. населения 5 (МММ 5)	5	1	20%
Малый муниципалитет менее 20 тыс. населения 6 (МММ 6)	12	8	67%
Малый муниципалитет менее 20 тыс. населения 7 (МММ 7)	9	6	67%
Малый муниципалитет менее 20 тыс. населения 8 (МММ 8)	8	7	88%
Малый муниципалитет менее 20 тыс. населения 9 (МММ 9)	10	10	100%
Малый муниципалитет свыше 20 тыс. населения 3 (ММВ 3)	24	21	88%
Малый муниципалитет свыше 20 тыс. населения 4 (ММВ 4)	16	16	100%
Средний муниципалитет 2	20	20	100%
Малый муниципалитет свыше 20 тыс. населения 5 (ММВ 5)	27	22	81%
Малый муниципалитет свыше 20 тыс. населения 6 (ММВ 6)	26	23	88%
Общий итог	368	285	77%

Таблица 2

% охвата мероприятиями	Малый	Средний	Крупный	Всего
От 80 до 100%	3	1	1	5
От 79 до 21%	9	1	1	11
От 20 до 0%	3	0	0	3

Таблица 3

Типы муниципалитетов	% охвата директоров мероприятиями			Всего
	от 80 до 100%	от 79 до 21%	от 20 до 0%	
Крупный муниципалитет	1 (50%)	1 (50%)	0	2
Средний муниципалитет	1 (50%)	1 (50%)	0	2
Малый муниципалитет	3 (20%)	9 (60%)	3 (20%)	15
	5	11	3	19

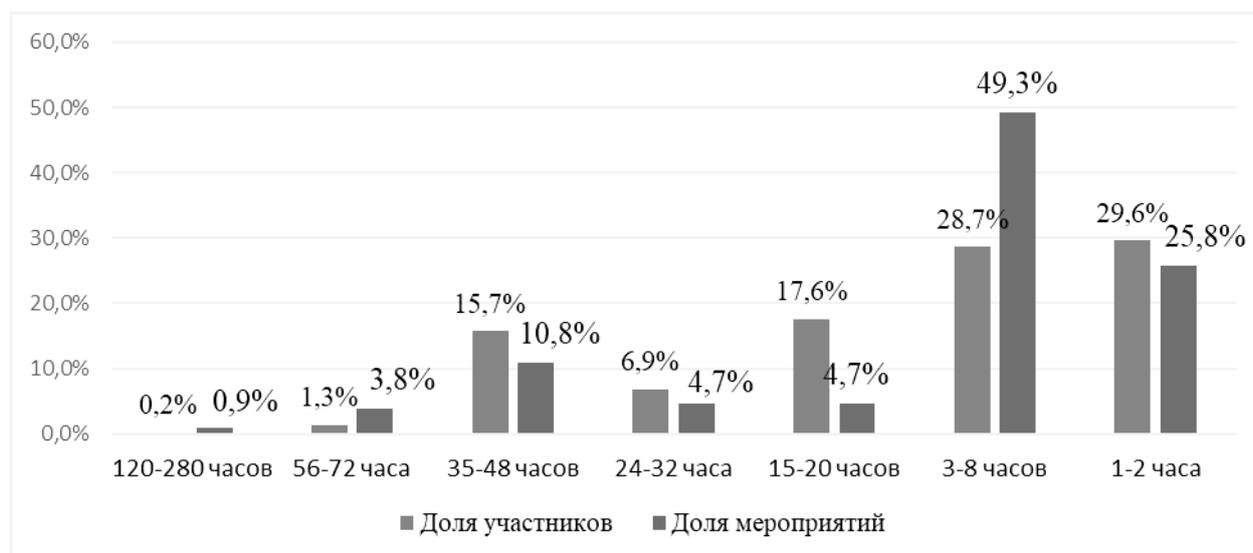


Рис. 1. Уникальность участников и мероприятий в исследовании

Как уже было сказано, база данных включает в себя 1722 позиции, подтверждающие участие директоров в образовательных мероприятиях регионального института развития образования, и 213 уникальных мероприятий. Наибольшее количество участников наблюдается в мероприятиях, отраженных в таблице 2.

Предложение и выбор мероприятий, проводимых разными структурными подразделениями регионального института развития образования, раскрывается на диаграмме (рис. 1). Так, мы видим, что в общей структуре мероприятий мероприятия по общим темам управления об-

разовательной деятельностью и актуальным вопросам государственной политики занимают 10,8%, а процент от общего числа позиций участия (от суммы 1722) составляет 36%, то есть в данных мероприятиях принимает участие максимум директоров.

Исследование показало, что в зависимости от уровня профессионального развития и опыта управленческой деятельности руководители предпочитают различные формы обучения: кадровый резерв и начинающие руководители чаще всего выбирают формальное повышение квалификации в качестве программы ДПО, в то

время как руководители с большим опытом работы все чаще отдают предпочтение изучению управленческой практики. Причинами данных фактов видим и требования профессионального стандарта к образованию руководителя для назначения, а также необходимость базового образования как основы для будущей управленческой деятельности. Чем больше опыт работы,

тем меньше времени готовы руководители потратить на свое профессиональное развитие, все чаще становится традиционным участие в семинарах, а точнее в вебинарах по интересующим темам, особенно если они предложены в режиме отложенного времени (асинхронно), что дает возможность просмотра записи в удобное для руководителя время.

Таблица 2

Мероприятия с наибольшим количеством участников

Тип мероприятия	Название мероприятия, количество часов	Количество/доля директоров, принимавших участие в мероприятии			
		количество		доля	
Формальное — ППК	Управление ОО в условиях введения и реализации обновленных ФГОС НОО, ФГОС ООО, 16 часов	264		92%	
Формальное — ППК	Внедрение обновленных ФГОС общего образования: управленческий аспект, 36 часов	169		59%	
Формальное — ППК	Цифровая школа руководителя образовательной организации, 24 часа	69		24%	
Неформальное	Совещание руководителей Центров образования «Точка роста» (2020), 2 часа	31	118	11%	41% в среднем
Неформальное	Совещание с руководителями Центров образования «Точка роста» (2021), 2 часа	47		16%	
Неформальное	Совещание с руководителями ОО, в которых создаются центры образования «Точка роста в 2022 году», 2 часа	40		14%	
Неформальное	Совещание для Центров образования «Точка роста», 2 часа	44		15%	
Неформальное	Использование оборудования центров образования «Точка роста» для получения новых образовательных результатов, 2 часа	36		13%	
Неформальное	Практическая подготовка педагогов к реализации образовательных программ в центрах «Точка роста в 2023 году», 2 часа	28		10%	
Неформальное	Совещание по вопросам сопровождения педагогов Центров образования «Точка роста», 2 часа	25		9%	
Неформальное	Внутришкольная система профилактики учебной неуспешности, 8 часов	48		17%	
Неформальное	Установочный вебинар для участников проекта 500+, 1 час	41		14%	
Неформальное	Участие в проекте «500+»: круг забот или круг влияния, 2 часа	28		10%	
Неформальное	Контроль работы пищеблока в образовательных организациях в соответствии с действующими СанПиН, 6 часов	27		9%	

Тип мероприятия	Название мероприятия, количество часов	Количество/доля директоров, принимавших участие в мероприятии	
		количество	доля
Неформальное	Мастерская для управленческих команд «Федеральные основные образовательные программы как основа качества образования», 8 часов	22	8%
Формальное — ППК	Охрана труда, 40 часов	22	8%

В период становления управленческого стиля еще недостаточно компетенций для самообразования, поиска и анализа управленческих практик, самостоятельной рефлексии собственной деятельности как этапа развития. Опытные руководители выбирают такие формы повышения профессионального мастерства, которые часто не только не зависят от времени и не привязаны к региону и организации, но и могут только частично касаться образовательной сферы, такие руководители умеют выделять важные структурные элементы и решения проблем из примеров жизнедеятельности, то есть применяют элементы неформального образования.

Обсуждение. Из представленных выше данных становятся очевидными современные тренды в выборе предпочитаемых форм среди управленцев. Таких ведущих трендов можно выделить три: 1. Вид образования: формальное или неформальное. «Обязательно к посещению» или «по желанию»? Наличие и степень интенсивности образовательной мотивации участников становится ключевым при выборе мероприятия. 2. Формат и длительность мероприятия: очно или дистанционно, компактно или «на весь день»? 3. Содержание: актуально или нет? Практикоориентированность материала, методический сценарий подачи содержания отличают неформальное образование [14]. На фоне критериев вида, длительности и актуальности содержания снижается значение удаленности проведения, объема получаемой информации, затратности и т. д. Иначе говоря, если респонденту действительно интересны те или иные курсы, он примет участие в них независимо от расстояния и обстоятельств. Наибольшая востребованность отмечена у программ повышения квалификации, направленных на развитие управленческих

компетенций в целом. Еще одной причиной назовем, что у управленца сегодня недостаточно предложений краткосрочных программ повышения квалификации, оперативно и адресно закрывающих дефициты отдельных компетенций отдельного руководителя. Данный факт представляет собой огромное поле работы центров непрерывного повышения профессионального мастерства в самом ближайшем будущем.

Полученные данные существенно уточняют и дополняют общепринятые представления о предпочитаемых формах непрерывного развития в персонифицированной модели формирования управленческих компетенций руководителя с точки зрения самих руководителей. Количество проводимых мероприятий сегодня одновременно является избыточным и недостаточным одновременно. Так, очевидно, что отдельно взятый руководитель не в состоянии посетить все предлагаемые мероприятия на уровне региона, направленные на его профессиональное развитие. Однако при этом значительная часть руководителей затрудняется с расстановкой приоритетов, выбором отдельных мероприятий, поиском и подбором. В комментариях и отзывах руководители регулярно обозначают их собственные профессиональные потребности, которые в данный момент не могут быть удовлетворены в региональной системе повышения квалификации. Как правило, это новые профессиональные задачи и вызовы, индивидуальные запросы, на которые региональная система образования еще не успела отозваться. Поэтому руководитель образовательной организации зачастую оказывается перед дилеммой «обязали участвовать» / «интересно участвовать». Внедрение технологии индивидуального образовательного маршрута снимает целый ряд проблем и для руководителей, и для организаторов — это и составление графика мероприятий, и обеспе-

чение актуальности для участников, и реализация адресного подхода.

Итак, «портреты» действительно востребованных форм выглядят следующим образом: это либо обязательное к посещению ограниченное по времени мероприятие по актуальным вопросам функционирования организации, либо это адресная краткосрочная программа повышения квалификации, предложенная в ответ на индивидуальный запрос, предпочтительно с использованием дистанционных образовательных технологий, предпочтительнее асинхронная по времени, содержательно развивающая одну управленческую компетенцию.

Отдельно стоит заметить о важности диагностики профессиональных компетенций и самодиагностики как этапа субъектно-ориентированной технологии и обязательного условия обеспечения непрерывности профессионального развития на этапе предшествующим этапу разработки индивидуального образовательного маршрута и выбору форм. Прицельность, адресность, эффективность развития управленческих компетенций зависит от понимания адресатом собственных дефицитов, необходимости их преодоления и развития существующих компетенций особенно с учетом приоритетов государственной политики. Однако этот вопрос во многих случаях является самым существенным препятствием непрерывности в профессиональном развитии руководителя. Руководители практически не указывают необходимость диагностики управленческих компетенций как необходимого условия их выбора формы повышения квалификации, и это системная проблема, которую еще предстоит преодолеть.

Заключение

1. Инструментальный подход к непрерывному развитию руководителя. В статье отражена попытка обосновать возможный методологический подход к инструментальному развитию управленческих компетенций руководителей, основанный на требованиях профессионального стандарта на примере проблемы выбора форм. Профессиональный стандарт руководителя общеобразовательной организации, несмотря на первоочередную задачу стандартизации деятельности, также позволяет создать «зону ближайшего развития» для управленцев в региональной системе образования. Диагно-

стика является информативным инструментом, реализующим идеи мотивирующего мониторинга на региональном и локальном уровне. Кластерный подход дает возможность учесть ресурсы и условия работы директоров, а также принимать решение с учетом социально-экономических условий.

2. Отрицание руководителями идеи развития как системной управленческой проблемы в результате формализации образования. Самой существенной проблемой обеспечения непрерывности в развитии компетенций руководителей сегодня является их негласное сопротивление процедурам диагностики; руководители не ощущают себя персонами, реализующими общую стратегию образования на государственном уровне, носителями идей личностного развития на уровне управленческой команды, зачастую затрудняются в построении индивидуального образовательного маршрута. Между тем внедрение технологии индивидуального образовательного маршрута создает конструктивную, осязаемую основу для непрерывного развития руководителя.

3. Предпочтения в выборе форм непрерывного развития в персонифицированной модели формирования управленческих компетенций руководителя. Традиционные формы повышения профессионального мастерства, такие как программы повышения квалификации, в отношении современных требований, слабо отвечают двум критериям — компактности и адресности. По данным, полученным автором по результатам исследования предпочтений целевой группы, наиболее желательной формой является адресная краткосрочная программа повышения квалификации, предложенная в ответ на индивидуальный запрос, предпочтительно с использованием дистанционных образовательных технологий, асинхронная по времени, содержательно развивающая одну управленческую компетенцию.

Однако вместе с тем автору стало очевидно, что респонденты недооценивают важность диагностики как обязательного условия, обеспечивающего непрерывность профессионального развития.

Библиографический список:

1. Морозов, А. В. Управленческая компетентность современного руководителя образо-

- вательной организации / А. В. Морозов. — Текст : непосредственный // Педагогическое взаимодействие: возможности и перспективы: материалы III Международной научно-практической конференции. — Саратов : СГМУ, 2021. — С. 397–401.
2. Золотарева, А. В. Исследование профессиональных компетенций руководителя образовательной организации: инструменты и результаты / А. В. Золотарева, Н. В. Шляхтина. — Текст : непосредственный // Ярославский педагогический вестник. — 2024. — № 1 (136). — С. 8–20.
3. Шацкая, И. В. Стратегирование развития непрерывного образования / И. В. Шацкая. — Текст : непосредственный // Стратегирование: теория и практика. — 2022. — Т. 2, № 1. — С. 1–11.
4. Волченкова, К. Н. Тренды развития дополнительного профессионального образования / К. Н. Волченкова. — Текст : непосредственный // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». — 2024. — Т. 16, № 1. — С. 5–15.
5. Кашаев, А. А. Ведущие направления научно-методического сопровождения педагогических кадров в условиях дополнительного профессионального образования / А. А. Кашаев, А. А. Петренко. — Текст : непосредственный // Общество: социология, психология, педагогика. — 2022. — № 2 (94). — С. 149–156.
6. Бучек, А. А. Методическая служба в условиях непрерывного развития профессионального мастерства педагогов: анализ механизмов функционирования / А. А. Бучек. — Текст : непосредственный // Качество непрерывного педагогического образования: методология, стратегии, подходы : Междунар. науч.-практ. конференция, Минск, 5 марта 2024 г. / М-во образования Респ. Беларусь, Академия образования. — Минск, 2024. — С. 108–112.
7. Марон, А. Е. Дифференцированный подход к повышению квалификации управленческих кадров: практики и новые модели организации / А. Е. Марон, Л. Ю. Монахова, Е. Г. Королева. — Текст : непосредственный // Человек и образование. — 2021. — № 2. — С. 116–121.
8. Осокин, И. В. Непрерывное образование как важная составляющая современной системы образования / И. В. Осокин. — Текст : непосредственный // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. — 2022. — Т. 22, Вып. 2. — С. 213–217.
9. Патронова, И. А. Эффективность региональной системы дополнительного профессионального образования в контексте удовлетворения образовательных потребностей педагогов / И. А. Патронова. — Текст : непосредственный // The Scientific Heritage. — 2022. — № 84-3 (84). — С. 53–60.
10. Сергиенко, А. Ю. Повышение квалификации руководителей школ с позиций требований профессиональных стандартов: компаративный анализ / А. Ю. Сергиенко, И. И. Соколова / А. Ю. Сергиенко. — Текст : непосредственный // Научно-педагогическое обозрение. — 2022. — № 4 (44). — С. 25–36.
11. Черняева, Н. В. Модели взаимодействия формального и неформального образования старшеклассников / Н. В. Черняева. — Текст : непосредственный // Отечественная и зарубежная педагогика. — 2021. — № 3. — С. 37–50.
12. Храмова, С. А. Современные проблемы развития непрерывного образования взрослых / С. А. Храмова, Н. П. Атаманова. — Текст : непосредственный // Известия Воронежского государственного педагогического университета. — 2022. — № 3 (296). — С. 25–30.
13. Шляхтина, Н. В. Оценка профессиональных компетенций руководителей: ограничения использования самооценки и возможности электронных платформ / Н. В. Шляхтина. — Текст : непосредственный // Развитие кадрового потенциала сферы образования: перезагрузка системы непрерывного педагогического образования : сборник научных материалов международного форума, Ярославль, 01–30 июня 2023 года. — Ярославль : Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского, 2023. — С. 274–282.
14. Моделирование региональной системы повышения квалификации педагогических работников в условиях развития пространства непрерывного образования Российской Федерации / М. С. Якушкина, Е. И. Казакова, Л. Ю. Монахова [и др.]. — Москва : Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Институт управления образованием Российской академии образования», 2020. — 320 с. — Текст : непосредственный.

References:

1. Morozov A. V. *Management competence of the modern head of an educational organization* [Upravlencheskaya kompetentnost' sovremennogo rukovoditelya obrazovatel'noy organizatsii], Pedagogical interaction: opportunities and prospects: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference. Saratov: SSMU, 2021, pp. 397–401.
2. Zolotareva, A. V., Shlyakhtina, N. V. *Research of professional competencies of the head of an educational organization: tools and results* [Issledovanie professional'nykh kompetentsiy rukovoditelya obrazovatel'noy organizatsii: instrumenty i rezul'taty], Yaroslavl Pedagogical Bulletin, 2024, No. 1 (136), pp. 8–20.
3. Shatskaya, I. V. *Strategizing the development of lifelong learning* [Strategirovanie razvitiya nepreryvnogo obrazovaniya], Strategizing: theory and practice, 2022, Vol. 2, No. 1, pp. 1–11.
4. Volchenkova, K. N. *Trends in the development of additional professional education* [Trendy razvitiya dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya], Bulletin of SUSU. Series “Education. Pedagogical Sciences”, 2024, Vol. 16, No. 1, pp. 5–15.
5. Kashaev, A. A., Petrenko, A. A. *Leading directions of scientific and methodological support of pedagogical staff in the conditions of additional professional education* [Vedushchie napravleniya nauchno-metodicheskogo soprovozhdeniya pedagogicheskikh kadrov v usloviyakh dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya], Society: sociology, psychology, pedagogy, 2022, No. 2 (94), pp. 149–156.
6. Buchek, A. A. *Methodological service in the conditions of continuous development of teachers' professional skills: analysis of mechanisms of functioning* [Metodicheskaya sluzhba v usloviyakh nepreryvnogo razvitiya professional'nogo masterstva pedagogov: analiz mekhanizmov funktsionirovaniya], Quality of continuous pedagogical education: methodology, strategies, approaches. International scientific-practical conference, Minsk, March 5, 2024. Ministry of Education of the Republic of Belarus, Academy of Education. Minsk, 2024, pp. 108–112.
7. Maron, A. E., Monakhova, L. Y., Koroleva, E. G. *Differentiated approach to professional development of managerial staff: practices and new models of organization* [Differentsirovanny podkhod k povysheniyu kvalifikatsii upravlencheskikh kadrov: praktiki i novye modeli organizatsii], Man and Education, 2021, No. 2, pp. 116–121.
8. Osokin, I. V. *Continuous education as an important component of the modern education system* [Nepreryvnoe obrazovanie kak vazhnaya sostavlyayushchaya sovremennoy sistemy obrazovaniya], Izvestiya Saratov University. New series. Series: Philosophy. Psychology. Pedagogy, 2022, Vol. 22, No. 2, pp. 213–217.
9. Patronova, I. A. *Efficiency of the regional system of additional professional education in the context of meeting the educational needs of teachers* [Effektivnost' regional'noy sistemy dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya v kontekste udovletvoreniya obrazovatel'nykh potrebnostey pedagogov], The Scientific Heritage, 2022, No. 84-3 (84), pp. 53–60.
10. Sergienko, A. Yu., Sokolova, I. I. *Advanced training of school leaders from the standpoint of professional standards requirements: comparative analysis* [Povyshenie kvalifikatsii rukovoditeley shkol s pozitsiy trebovaniy professional'nykh standartov: komparativnyy analiz], Scientific and Pedagogical Review, 2022, No. 4 (44), pp. 25–36.
11. Chernyaeva, N. V. *Models of interaction between formal and informal education of high school students* [Modeli vzaimodeystviya formal'nogo i neformal'nogo obrazovaniya starsheklassnikov], Otechestvennaya i zarubezhnaya pedagogika, 2021, No. 3, pp. 37–50.
12. Khramova, S. A., Atamanova, N. P. *Modern problems of development of continuous adult education* [Sovremennye problemy razvitiya nepreryvnogo obrazovaniya vzroslykh], Izvestiya Voronezh State Pedagogical University, 2022, No. 3(296), pp. 25–30.
13. Shlyakhtina, N. V. *Assessment of professional competencies of managers: the limitations of using self-assessment and the possibilities of electronic platforms* [Otsenka professional'nykh kompetentsiy rukovoditeley: ogranicheniya ispol'zovaniya samootsenki i vozmozhnosti elektronnykh platform], Development of human resources potential of education: rebooting the system of continuous pedagogical education: Proceedings of scientific materials of the international forum, Yaroslavl, June 01–30, 2023. Yaroslavl: K. D. Ushinsky Yaroslavl State Pedagogical University, 2023, pp. 274–282.

14. Yakushkina, M. S., Kazakova, E. I., Monakhova, L. Yu. *Modeling of the regional system of professional development of pedagogical workers in the conditions of development of the space of continuous education of the Russian Federation* [Modelirovanie regional'noy sistemy povysheniya kvalifikatsii pedagogicheskikh rabotnikov v usloviyakh razvitiya prostranstva nepreryvnogo obrazovaniya Rossiyskoy Federatsii], Moscow: Federal State Budgetary Scientific Institution "Institute of Education Management of the Russian Academy of Education", 2020. 320 p.

Образец для цитирования статьи:

Шляхтина, Н. В. Особенности выбора форм непрерывного развития в персонализированной модели формирования управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций / Н. В. Шляхтина. — Текст : непосредственный // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. — 2024. — № 3 (60). — С. 130–143.

Example for article citation:

Shlyakhtina, N. V. The features of selecting forms of continuous development in the personalized model of management competence formation of general educational organizations' heads [Osobennosti vybora form nepreryvnogo razvitiya v personifizirovannoy moleli formirovaniya upravlencheskih kompetenziy rukovoditeley obscheobrazovatel'nyh organizatsiy], Scientific support of a system of advanced training, 2024, No. 3 (60), pp. 130–143.

Импакт-фактор РИНЦ: 1,158.

Impact factor RSCI: 1,158.