

## Раздел 2. ЭКОНОМИКА И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ

---

---

Научная статья

УДК [371.113.1:371.13/.14]:37.012.5

DOI: 10.17853/2686-8970-2022-1-76-89

### АНАЛИЗ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЦЕВ В СФЕРЕ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ И ДРУГИХ СТРАНАХ



**Ксения Владимировна Аверьянова**

*магистрант*

*Южный федеральный университет,  
Ростов-на-Дону, Россия*

*oksa.aver.09@mail.ru,  
<https://orcid.org/0000-0002-1111-0614>*

**Аннотация.** Рассмотрена актуальная проблема подготовки лидеров образования в странах Европы и Российской Федерации. Проанализированы особенности разработки национальных профессиональных стандартов для руководителей школ. Проведено исследование готовности лидеров образовательных организаций в России к введению нового профессионального стандарта с марта 2022 г. Отмечается необходимость создания школы по обучению, совершенствованию и развитию лидеров в нашей стране.

**Ключевые слова:** профессиональный стандарт, компетенции, руководитель образовательной организации, управленец в сфере общего образования, лидер образования, квалификация, сертификация

**Для цитирования:** Аверьянова К. В. Анализ подготовки управленцев в сфере общего образования в России и других странах // Инновационная научная современная академическая исследовательская траектория (ИНСАЙТ). 2022. № 1 (9). С. 76–89. [https:// doi.org/10.17853/2686-8970-2022-76-89](https://doi.org/10.17853/2686-8970-2022-76-89).

## Section 2. ECONOMICS AND ADMINISTRATION IN EDUCATION

---

---

Original article

### ANALYSIS OF THE TRAINING OF MANAGERS IN THE FIELD OF GENERAL EDUCATION IN RUSSIA AND OTHER COUNTRIES

**Kseniya V. Averyanova**

*Master's student*

*South Federal University,  
Rostov-on-Don, Russia*

*oksa.aver.09@mail.ru,*

*<https://orcid.org/0000-0002-1111-0614>*

**Abstract.** The article deals with the relevant issue of training education leaders in European countries and the Russian Federation. The features of development of national professional standards are analyzed. A study of the preparation of leaders of educational organizations in Russia for the introduction of new professional standards in March 2022 is conducted. The article highlights the relevance of creating a school for training, improvement and development of leaders in our country.

**Keywords:** professional standard, competencies, a head of an educational organization, a general education manager, an education leader, qualification, certification

**For citation:** Averyanova K. V. Analysis of the training of managers in the field of education in Russia and other countries // INSIGHT. 2022. № 1 (9). P. 76–89. (In Russ.). <https://doi.org/10.17853/2686-8970-2022-76-89>.

Образовательная система – национальное достояние каждого государства. От качества программ обучения, уровня квалификации педагогов, сотрудничества с социальными партнерами, применения современных способов и методов научения, грамотного управления организацией зависит продуктивность процесса в частности и всей системы образования страны в целом.

Еще в начале XX в. европейские государства осознали важность развития образования как национального экономического фактора. Переоценка же системы образования в Российской Федерации произошла в конце прошлого столетия, в 90-е гг., когда ее основными компонентами стали механизмы рыночных отношений.

Национальная политика образования XXI в., по мнению А. С. Автономова и И. Н. Гавриловой, характеризуется следующими систем-

ными аспектами: политические, идеологические, социальные, социально-психологические, правовые, моральные, конфессиональные, организационно-управленческие, материально-технические, финансово-экономические. Важная роль отводится именно управлению общеобразовательной организацией [1].

К руководителю школы сегодня предъявляются самые высокие требования. О модернизации системы управления общеобразовательной организацией пишет Е. С. Ковальчук. В частности, она отмечает становление новой этики управленческой деятельности, расширение автономии учебного заведения, увеличение обязанностей его руководителя, которые обусловлены современными подходами к образовательной деятельности. Также исследовательница затрагивает проблему утраты привлекательности должности директора школы в европейских странах (аналогичная проблема существует и в Российской Федерации). По мнению Е. С. Ковальчук, чрезмерно завышены требования к его навыкам, знаниям, личностным характеристикам, в государствах Европы наблюдается дефицит «педагогических лидеров, в частности директоров школ... из-за ряда недостатков» [2, с. 40]:

1. Плохие условия труда: «перенагрузка» обязанностями, как результат – увеличение продолжительности рабочего дня, несоответствие оплаты труда, высокий показатель стрессовых ситуаций на рабочем месте (по сравнению с показателями управленцев в других отраслях), что в совокупности снижает интерес населения к этой должности.

2. Старение профессии: опросы директоров школ стран-участниц Организации экономического сотрудничества и развития показали, что в таких западноевропейских странах, как Бельгия, Дания, Австрия, Северная Ирландия, число управленцев в возрасте за 50 лет достигает критического максимума – 80 %.

3. Гендерный дисбаланс педагогических лидеров: в Бельгии, Португалии и Великобритании более 60 % руководителей школ – это женщины. В начальных школах Австрии, Швеции и Великобритании этот показатель составляет 75 %.

4. Отсутствие возможности постоянного карьерного роста.

5. Высокий уровень ответственности и подотчетности.

Непривлекательность должности директора школы в Западной Европе снижает возможности государств привлечь достаточное число

квалифицированных кандидатов на свободные места. Ситуация осложняется тем, что в ближайшие годы ожидается выход на пенсию ряда опытных директоров, а новые претенденты не всегда соответствуют современным требованиям к должности. Профессиональная деятельность директора в XXI в. претерпела существенные изменения и в настоящее время требует новых умений и навыков.

Таким образом, актуальность подготовки руководителей образовательных организаций остро стоит не только в Российской Федерации. В связи с этим многие исследователи рассматривают вопросы разработки образовательных стандартов и профессиональных компетенций именно руководителей школ. Внедрение стандартов для педагогических лидеров является средством повышения эффективности их профессиональной подготовки и профессионального развития [3].

Все национальные образовательные стандарты имеют единую цель – обеспечение высокого качества преподавания и знаний обучающихся: Национальный стандарт для директоров школ (Великобритания), Профессиональный стандарт лидеров образования начальной школы (Нидерланды), Национальный стандарт подготовки школьных руководителей (Швеция), Национальная квалификация администратора образования (Финляндия), Управление учебными заведениями. Общая концепция лидерства и управление развитием (Дания) [2]. Вовлечение учителей, лидеров школы, опытных директоров в профессиональное развитие является вкладом в качественное образование обучающихся.

Любая страна ввиду особенностей национальной политики и государственного законодательства внедряет свои стандарты для лидеров образования (общими категориями являются педагогический опыт, квалификация, сертификация). Так, в Нидерландах, Норвегии, Швеции, Ирландии если работник проявил задатки лидера в течение 3 лет педагогической работы, то он может стать руководителем школы, отсутствие высшего педагогического образования не является основанием для отказа в назначении, главным фактором выступает практическая и педагогическая деятельность.

Относительно высокие квалификационные требования к кандидатам на должность руководителя предъявляются в Дании, Бельгии, Испании, Германии, Франции, Португалии. Здесь необходимый опыт

педагогической работы составляет от 3 до 7 лет (квалификация не ниже уровня бакалавра).

В Англии и Финляндии, кроме вышеперечисленных требований, директор должен быть профессионально компетентен, иметь опыт преподавания, квалификацию учителя. Для развития управленческих компетенций претендентам предложено прохождение разработанных государственными образовательными организациями обучающих программ. После их завершения участникам выдаются аккредитационные сертификаты, являющиеся обязательным документом при рассмотрении кандидатуры на должность директора школы. Например, в Финляндии для получения сертификата администратора образования претендент должен пройти курс обучения (15 кредитов), состоящий из следующих дисциплин: «Основы публичного права», «Общее и муниципальное управление», «Администрирование в образовании», «Кадровое администрирование», «Финансовое управление» [2].

Система профессиональных стандартов Великобритании имеет богатую историю и признана одной из лучших в сфере профессиональных квалификаций. Наибольший интерес вызывают следующие ее направления [4]:

1) участники процесса разработки профессиональных стандартов (отраслевые советы по профессиональным навыкам, созданные еще в 1990-х гг.) и организация процесса их взаимодействия;

2) содержание (структура) профессионального стандарта (обязательные и необязательные разделы: название, критерии качества, знание и понимание, а также границы профессиональной деятельности, ценности и модели поведения);

3) методология разработки профессиональных стандартов (функциональный анализ, основанный на описании функций и результатов действий).

Как уже было отмечено, современному лидеру в сфере образования предъявляются высокие требования. Стать руководителем и управлять коллективом – это только часть работы. Ш. Адизес в практическом пособии «Совещания по Адизесу», используя собственные знания и опыт, а также результаты исследования в области организации и проведении совещаний, дает рекомендации о том, как

правильно принимать решения в управлении коллективом. Его методология была апробирована на тысячах коммерческих, некоммерческих, государственных и частных организаций. Практическое руководство отличается детальной проработкой и погружением в любую тему, может служить настольной книгой руководителю при проведении совещаний [5].

N. Doshi, L. McGregor подчеркивают: «Когда люди ясно понимают свои цели, то решают текущие задачи без дополнительного подробного управления, справляясь с необходимостью эксперимента и адаптации» [6, с. 5].

Впервые тема профессиональных стандартов в России возникла в 1997 г., была использована в Программе социальных реформ в Российской Федерации на период 1996–2000 гг., утвержденной постановлением Правительства России от 26.02.1997 г. № 222.

С 1 марта 2022 г. вводится в действие утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 19.04.2021 г. № 250н очередной профессиональный стандарт в сегменте образования – «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» [7]. Документ относится к директорам школ, заведующим детскими садами. В их обязанности входит:

- управление образовательной организацией;
- организация образовательных процессов;
- взаимодействие с коллективом организации, родителями учащихся, надзорными органами и смежными структурами;
- выполнение требований федеральных стандартов.

Руководитель должен иметь высшее образование [8]:

- специалитет или магистратура в рамках направления подготовки «Образование и педагогическая наука», а также профессиональная переподготовка по одному из направлений – «Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление»;
- бакалавриат в рамках направления подготовки «Образование и педагогическая наука» и магистратура из группы «Экономика и управление»;

- бакалавриат из группы «Экономика и управление» и магистратура в рамках направления подготовки «Образование и педагогическая наука»;
- специалитет, магистратура, профессиональная переподготовка по педагогическому профилю и курс по одному из направлений – «Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление».

В стандарте прописаны обобщенные трудовые функции руководителя образовательной организации по следующим категориям: в области управления общеобразовательной организацией, в том числе ее развитием, административной деятельности, взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами (трудовые действия, необходимые умения, знания, другие характеристики).

Положения профессионального стандарта будут действовать до 1 марта 2028 г.

О качественном управлении общеобразовательной организацией пишет А. В. Морозов. В своей статье он описывает результаты пилотного эмпирического исследования, нацеленного на научно-практический и акмеологический анализ необходимости разработки и внедрения профессионального стандарта «Руководитель общеобразовательной организации» как критерия соответствия современного директора школы запросам общества и требованиям сегодняшнего дня, своеобразного индикатора его управленческой и личностной компетентности [9].

Г. Г. Габдуллин также задается вопросом о проблемах школьного управления, с целью теоретического обоснования его научных основ рекомендует учебное пособие «Модернизация школы: проблемы управления», где описаны новые понятия теории управления образовательными системами, раскрыто содержание основных категорий, рассмотрены организационно-педагогические функции менеджмента школы и особенности теоретической и практической подготовки педагогических работников и руководителей образовательной организации в условиях реализации требований ФГОС [10].

В. М. Кашеева представляет практическую модель развития педагогического образования. В ее материалах представлен алгоритм управленческой деятельности руководителей образовательных организаций в условиях внедрения профессионального стандарта педагога в общеобразовательное учреждение, раскрыта роль методической службы в этом процессе [11].

Зададимся вопросом, насколько педагогические лидеры сегодня знакомы с требованиями новых стандартов.

В конце декабря 2021 г. и начале января 2022 г. нами проведено исследование в форме опроса среди руководителей общеобразовательных организаций. Его цель – выявление элементарных знаний о новых профессиональных российских и европейских стандартах, существующих профессиональных требованиях. Форма опроса – онлайн-формат (вопросы как закрытого, так и открытого типа), география исследования: Московская, Ростовская, Челябинская области, города – Краснодар, Санкт-Петербург, Ростов-на-Дону. Всего опрошено 26 респондентов.

На вопрос «С 01.03.22 г. в РФ вводится новый профессиональный стандарт руководителя образовательной организации, знакомы ли Вы с основными направлениями его деятельности?» испытуемые ответили следующим образом: 38,5 % – знакомы; 23,0 % – частично знакомы; 38,5 % – не знакомы. Следовательно, в целом респонденты заявляют об уверенном знании введения нового профстандарта (61,5 %).

Ключевым вопросом исследования, позволяющим выявить расхождения в достоверности ответов, стал следующий: «К какой категории направления по новому профстандарту относится такое трудовое действие руководителя, как формирование и поддержка организационной культуры общеобразовательной организации?». Верно ответили всего 7,7 % опрошенных (рис. 1). Вариант «управление взаимодействием с социальными партнерами» испытуемые не выбирали.

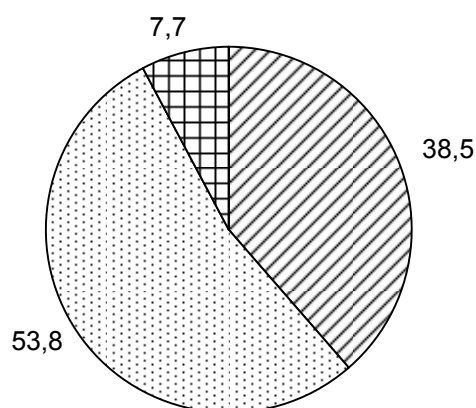


Рис. 1. Ответы респондентов на ключевой вопрос исследования, %:

▨ – управление образовательной организацией; ▩ – управление развитием образовательной организации; ▤ – администрирование



Следовательно, наблюдается противоречие: 61,5 % опрошенных заявили о том, что знакомы с новым стандартом руководителя общеобразовательной организации, а на вопрос по содержанию правильно ответили немногие.

Интересен следующий факт: ни один руководитель из числа опрошенных не имеет представления о четко сформированном понятии стандарта (рис. 2). Каждый респондент мог дать несколько вариантов ответов одновременно. Единственно правильный («Стандарты – это средства, которые используются для формирования суждений во многих сферах жизни и деятельности: будь то измерения длины, или оценивания написания произведения, или же оценки деятельности школьных лидеров... Они охватывают основные виды деятельности, которые предусматривают выполнение профессиональных обязанностей, и учитывают обстоятельства, которые работник должен учесть» [2, с. 41]) не был выбран опрошенными.

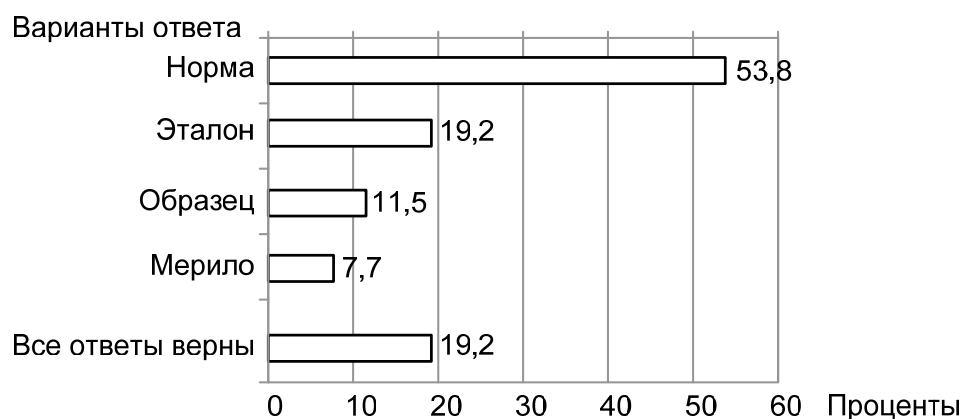


Рис. 2. Ответы респондентов на вопрос об определении понятия «стандарт»

По мнению респондентов, профессиональный стандарт утверждает компетенции специалиста, такой правильный ответ дали 69,2 % опрошенных.

Компетентный лидер, по результатам исследования, должен обладать такими профессиональными навыками, как управление (57,7 %), самосовершенствование (50 %) и успешность (38,5 %). Эти навыки

чаще всего указывали респонденты в своих ответах (можно было выбрать несколько вариантов) (рис. 3).

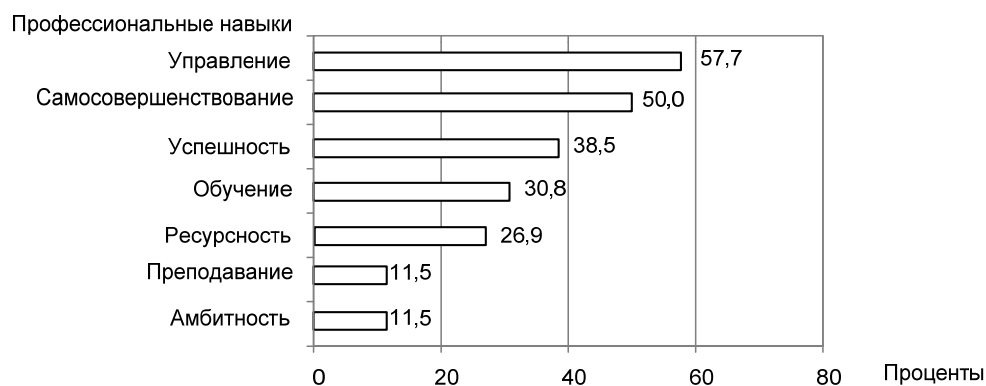


Рис. 3. Ответы респондентов на вопрос о профессиональных навыках педагогического лидера

Все перечисленные навыки соответствуют и европейским стандартам модели компетентности лидера школы, особенным является преподавание (ведение практической деятельности) и амбитность (умение рисковать).

Далее, исследование предполагало выявление у респондентов знаний об обязательных требованиях, предъявляемых к лидеру образовательной организации: педагогического опыта, квалификации, лицензии. Именно такие требования должны быть соблюдены по европейским стандартам при назначении директора школы на должность. Все опрошенные указали, что в РФ обязательными условиями работы руководителя образовательной организации являются педагогический опыт и квалификация.

В заключение анализа отметим, что 80,8 % респондентов считают, что такая форма обучения, как практическая школа обучения лидеров, в России будет востребована.

В этой связи нельзя не согласиться с А. Arenova, Е. Bayarystanova и R. Nurmuhametova в том, что проблема профессиональной подготовки руководителей образовательных организаций по-прежнему актуальна, а ее решение является одним из эффективнейших ресурсов обеспечения качества образовательной деятельности [12]. Развивая

данную мысль, G. A. Baskan, S. Koçak и T. Turabik большое значение отводят именно модели подготовки школьных управленцев и повышению их квалификации [13]; о необходимости постоянной корректировки, модернизации системы подготовки и переподготовки кадров «с учетом требований современной, стремительно обновляющейся технологически и структурно экономики» пишет В. В. Дубицкий с соавторами [14, с. 8]. Кроме того, В. Cizmeci и O. F. Derindag отмечают высокую востребованность онлайн-программ в сфере образования и бизнеса, в своем исследовании они доказывают эффективность таких программ в системе повышения квалификации управленцев [15].

Рассматривая психологическую готовность руководителей образовательных организаций к управлению, Д. И. Казанцев и С. А. Минюрова называют ее ключевые характеристики: «ролевую пластичность, знание нормативов социально-ролевого поведения, позитивное самоотношение в целом и связанную с ним способность к саморефлексии, стремление к независимости и активной деятельности, жизнерадостность, сформированность системы ценностей» [16, с. 99].

Таким образом, проведенное эмпирическое исследование выявило наличие следующих проблем:

- недостаточное знание базовых стандартов у лидеров образовательных организаций (соответствующие знания и умения должны стать основой одного из направлений системы повышения квалификации);
- отсутствие понимания понятия «профессиональный стандарт», снижение качества управления образованием в целом;
- осознание важности стандарта, способного диктовать требования к профессиональным компетенциям лидеров, в рамках только менеджмента управления, а не личностных качеств лидера;
- преобладающее значение в деятельности руководителя управленческих навыков, а не комплекса умений и требований лидерства;
- отсутствие понятия «личная сертификация» (в РФ – курсы повышения квалификации, отличающиеся формализмом);
- необходимость создания практической школы по обучению, совершенствованию и развитию лидеров.

Изучив российский и зарубежный опыт по организации и внедрению профессиональных стандартов и проведя исследование в данной области, можно сделать следующие выводы:

- национальные стандарты образования регламентируются государственной политикой и законодательством страны;
- разработка профессионального стандарта Российской Федерации осуществлена с учетом опыта стран Европы (Швеции, Англии, Финляндии, Норвегии и др.), где главным фактором назначения на должность директора школы выступает не столько педагогическое образование, сколько практическая деятельность;
- информирование о введении новых требований к руководителю образовательной организации находится на низком уровне, что подтверждают результаты нашего исследования, следовательно, компетенцию управленцев необходимо улучшить (высокое качественное освоение стандартов);
- повышение квалификации и самообразование руководителей школ носит формальный характер.

Таким образом, в настоящее время отмечается востребованность школы лидеров (практическая очная форма обучения), актуальны системная работа по ознакомлению руководителей образовательных организаций с новыми профессиональными стандартами, опытом образовательных компетенций других стран, повышение квалификационного уровня педагогических лидеров, получение ими личного сертификата.

#### **Список источников**

1. Автономов А. С., Гаврилова И. Н. Образовательная политика государства и развитие общества (на примере современной России) // Россия реформирующаяся. 2011. № 10. С. 202–220.
2. Ковальчук Е. С. Кадровые стандарты педагогических лидеров в школах стран Западной Европы // Балтийский гуманитарный журнал. 2013. № 3. С. 39–44.
3. Далингер В. А., Федоров В. П. Новые стандарты высшего педагогического образования и компетентностный подход // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 11–1. С. 43–45.

4. Шестаков М. Организация разработки профессиональных стандартов в Великобритании. URL: [https://cbnt.ru/analytics/professional\\_standarts/](https://cbnt.ru/analytics/professional_standarts/).
5. Адизес Ш., Лави Б. Сопещения по Адизесу. URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/soveshhaniya-po-adizesu/>.
6. Doshi N., McGregor L. *Primed to Perform*. New York: Harper Business. 2015. 368 p.
7. Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19.04.2021 г. № 250н. URL: [docs.cntd.ru/document/608483110](https://docs.cntd.ru/document/608483110).
8. Какое образование необходимо руководителю образовательной организации? / Совр. науч.-технол. акад. URL: <https://www.snta.ru/press-center/kakoe-obrazovanie-neobkhodimo-rukovoditelyu-obrazovatelnoy-organizatsii>.
9. Морозов А. В. Профессиональный стандарт директора школы как индикатор управленческой компетентности // Известия Саратовского университета. Сер.: Акмеология образования. Психология развития. 2019. № 3. С. 203–209.
10. Габдуллин Г. Г. Новое исследование проблем школьного управления // Кавказский педагогический журнал. 2019. № 1 (132). С. 122–128.
11. Кашеева В. М. Внедрение профессионального стандарта педагога в образовательное учреждение // Вестник науки и образования. 2018. № 18–1 (54). С. 93–96.
12. Bayarystanova E., Arenova A., Nurmhametova R. Education System Management and Professional Competence of Managers // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 140. P. 427–431. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.448>.
13. Turabik T., Baskan G. A., Koçak S. Certain Developed Countries' School Manager Training Models and in the Light of these Models Suggestions for Turkey's School Manager Training // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 131. P. 236–243. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.110>.

14. Дубицкий В. В., Коновалов А. А., Кислов А. Г. К решению актуальных задач кадрового обеспечения в системе профессионального образования // Профессиональное образование и рынок труда. 2021. № 3 (46). С. 6–20. <https://doi.org/10.52944/PORT.2021.46.3.001>.

15. Derindag O. F., Cizmeci B. Are we ready for the new normal in e-business education? Sentiment analysis of learners' opinions on MOOCs // The Education and Science Journal. 2021. Vol. 23 (4). P. 181–207. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-4-181-207>.

16. Казанцев Д. И., Минюрова С. А. Исследование психологической готовности руководителей образовательных организаций к управленческой деятельности // Инновационная научная современная академическая исследовательская траектория (ИНСАЙТ). 2021. № 4 (7). С. 87–101. <https://doi.org/10.17853/2686-8970-2021-4-87-101>.

Статья поступила в редакцию 13.01.2022; одобрена после рецензирования 11.02.2022; принята к публикации 14.02.2022.

The article was submitted 13.01.2022; approved after reviewing 11.02.2022; accepted for publication 14.02.2022.