

Научная статья

УДК 371.11

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/106-119>

EDN: <https://elibrary.ru/QHGUJM>

## **Оценка управленческих компетенций при формировании кадрового резерва кандидатов на руководящие должности в системе образования Московской области**

**Иванушкина Светлана Александровна**

Корпоративный университет развития образования

Москва. Россия

***Аннотация.** Глобальные трансформационные процессы в обществе, науке, политике требуют решения новых задач. В современных условиях руководителям в сфере образования необходимо не только обладать фундаментальными профессиональными знаниями, но и быть лидерами, способными противостоять возникающим вызовам, обладающими высоким уровнем развития управленческой компетентности. Поэтому различные аспекты диагностики управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв руководителей в сфере образования являются очень актуальными. Цель – проанализировать эмпирические данные проведенной оценки управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей в системе образования Московской области, выявить значимые взаимосвязи ключевых компетенций для формирования программ развития и актуализации используемой модели компетенций. Для обработки полученных данных применялись методы математической статистики, а также парный корреляционный анализ. Выявлены компетенции, развитые на высоком уровне, и компетенции, требующие целенаправленного усиления у большинства кандидатов, выделены значимые взаимосвязи исследуемых компетенций, предложены изменения используемой для оценки модели компетенций.*

***Ключевые слова:** компетенции, ассессмент, руководитель образовательной организации, кандидат в кадровый резерв.*

***Для цитирования:** Иванушкина С.А. Оценка управленческих компетенций при формировании кадрового резерва кандидатов на руководящие должности в системе образования Московской области // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 106–119. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/106-119>. EDN: <https://elibrary.ru/QHGUJM>*

Original article

## **Assessment of managerial competencies in the formation of the personnel reserve of candidates for senior positions in the education system of the Moscow region**

**Svetlana A. Ivanushkina**

Corporate University for Education Development

Moscow. Russia

---

© Иванушкина С.А., 2025

106

**Abstract.** *Global transformation processes in society, science, and politics require meeting new challenges. In modern conditions, managers in the field of education need not only have fundamental professional knowledge, but also be leaders who are able to withstand emerging challenges and have highly developed managerial skills. Therefore, various aspects of assessing the managerial competencies of candidates for the personnel reserve of managers in the field of education are very relevant. The objectives of the article are to analyze empirical data of assessment procedure made to evaluate the managerial competencies of candidates for the Personnel Reserve in the education system of the Moscow region, to identify significant correlations between key competencies for the formation of development programs, and also to update the competency model of the head of an educational organization which is currently in use. To process the data, statistic methods, as well as paired correlation analysis, were used. Competencies both developed at a high level and requiring targeted strengthening in most candidates are identified, significant interrelations of the competencies under study are highlighted, as well as changes to the competency assessment model are proposed.*

**Keywords:** *competence, assessment, management of educational establishments, candidate for skill pool.*

**For citation:** *Ivanushkina S.A. Assessment of managerial competencies in the formation of the personnel reserve of candidates for senior positions in the education system of the Moscow region // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2025. Vol. 17, № 3. P. 106–119. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/106-119>. EDN: <https://elibrary.ru/QHGUM>*

## Введение

В настоящее время в связи с глобальными трансформационными процессами, происходящими в экономике, новыми целями государственной политики в сфере образования и со стремительно меняющейся национальной и региональной образовательной средой возникла необходимость в руководителях образовательных организаций, не только обладающих фундаментальными профессиональными знаниями, но и способными противостоять возникающим вызовам и быть эффективными управленцами в условиях инновационного развития образования. Поэтому исследования, направленные на повышение прогностической точности оценки управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв на должности руководителей образовательных организаций, являются очень перспективными и актуальными. Оценка управленческих компетенций может служить как целям принятия кадровых решений, так и целям формирования программ развития управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв. Цель, связанная с включением кандидатов в кадровый резерв и принятием кадровых решений о назначении на должность, является основной. В то же время использование инструментов оценки по компетенциям позволяет определить потенциал сотрудника и сформировать программу его развития, стимулирует к дальнейшему профессиональному и личностному росту.

«Компетентностный подход достаточно активно развивается в системе управления кадрами в государственной сфере и еще не исчерпал своего потенциала» [1, с. 3], так как дает возможность комплексной стандартизированной оценки кандидатов на руководящие должности. Использование оценки по компетенциям позволяет не только определить уровень эффективности деятельности лидера образовательной организации, но и целенаправленно повышать его в современных условиях: при дефиците специалистов в области образования, повышении требований к квалификации педагогических кадров, цифровой трансформации образования и возникновении новых направлений работы. Основой для проведения оценки управленческих компетенций является модель компетенций. Существующие в настоящее время модели компетенций руководителя

образовательной организации требуют актуализации с учетом происходящих изменений в системе образования, новых вызовов и региональной специфики. Недостаточно также изучены взаимосвязи ключевых управленческих компетенций, возможности построения индивидуальных планов развития и формирования программ обучения с учетом структуры корреляционных связей между компетенциями.

### **Основная часть**

Изучением личностно-деловых и профессиональных компетенций руководителей в сфере образования занимались А.А. Деркач, И.А. Зимняя, А.К. Маркова, Л.М. Митина, В.И. Сахарова, И.Д. Чечель и др.

И.Д. Чечель предлагает комплексную модель оценки профессиональной компетентности руководителя образовательного учреждения, которая интегрирует три вида компетентностей: ключевую, базовую и социальную. Ключевая компетентность, согласно предложенной исследователем модели, включает следующие компетенции: «коммуникативную, ценностную, умение управлять собой, четкие личные цели, саморазвитие, самосовершенствование и т.д.» [2, с. 35]. Составляющими базовой компетентности являются «общепедагогическая и актуально-педагогическая (знание актуальной государственной политики в сфере образования) компетенции» [2, с. 35]. Специальная компетентность предполагает развитие навыков применения в управленческой деятельности знаний в области менеджмента, экономики образования, образовательной и ювенальной юриспруденции, навыков работы с персоналом, управления школьной организацией [2, 3].

А.К. Маркова выделяет следующие характеристики управленческой компетентности руководителя образовательной организации: способность действовать самостоятельно и ответственно, управлять деятельностью других людей, наличие профессиональной зрелости личности [4].

Теоретический анализ понятия «управленческая компетентность руководителя образовательной организации» с учетом региональных особенностей представлен в исследовании А.С. Ивановой и С.В. Паниной. Данное понятие рассматривается авторами «как системно-личностное единство мотивационной предрасположенности педагога к руководящей деятельности и овладение им практико-ориентированными технологиями решения широкого спектра профессиональных задач в современной школе» [5, с. 28].

Цель статьи – проанализировать эмпирические данные проведенной оценки управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв для замещения вакантных должностей руководителей в системе образования Московской области для возможного использования в целях развития кадрового потенциала сферы образования и актуализации используемой в настоящее время модели компетенций.

В системе образования Московской области существуют традиции и позитивный опыт проведения оценки управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв руководителей и действующих руководителей образовательных организаций [6]. Данная процедура проводится в соответствии с утвержденной Министерством образования Московской области моделью компетенций и программой. Целью проведения оценки является выявление уровня развития управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв и действующих

руководителей для формирования кадрового резерва и дальнейшего развития человеческого капитала системы образования Московской области.

Для обработки полученных данных применялись методы математической статистики, а также парный корреляционный анализ.

В ходе проведенных оценочных процедур был определен уровень развития рассматриваемых компетенций кандидатов и руководителей, выявлены сильные и слабые компетенции, а также проанализированы значимые корреляции между ключевыми компетенциями. Полученные результаты дают возможность сформулировать индивидуальные рекомендации для достижения достаточного уровня и дальнейшего развития управленческих компетенций, скорректировать программы обучения, а также предложить возможные изменения в используемую модель компетенций.

Оценка компетенций кандидатов в кадровый резерв проводилась Центром развития карьеры Государственного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования Московской области «Корпоративный университет развития образования» методом центра оценки (ассесмент-центра) [7, 8].

Анализ проведен на основе оценки компетенций 182 кандидатов в кадровый резерв.

В процессе выполнения кандидатами индивидуальных и групповых упражнений наблюдатели оценивали уровень развития компетенций на основе модели, которая «включает в себя три кластера компетенций: управленческие, коммуникативные и личностно-деловые. В кластер управленческих компетенций входят следующие: стратегическое и системное мышление; лидерство и мотивация сотрудников; планирование деятельности и управление подчиненными. Коммуникативные компетенции состоят из межличностного понимания и способности вести переговоры, навыков публичного выступления и взаимодействия с аудиторией, управления конфликтами и самоконтроля. Личностно-деловые компетенции включают в себя готовность к нововведениям и гибкость в принятии решений, способность к самоанализу и ориентация на развитие. Каждая компетенция получила развернутое описание в терминах поведения, именно такой подход делает возможным выявление и оценку компетенций кандидатов в кадровый резерв» [6, с. 197].

Далее для краткости примем: стратегическое и системное мышление – *стратегическое мышление*, лидерство и мотивация сотрудников – *лидерство*, планирование деятельности и управление подчиненными – *планирование деятельности*, межличностное понимание и способность вести переговоры – *межличностное понимание*, навыки публичного выступления и взаимодействия с аудиторией – *навыки публичного выступления*, управление конфликтами и самоконтроля – *управление конфликтами*, готовность к нововведениям и гибкость в принятии решений – *готовность к нововведениям*, способность к самоанализу и ориентация на развитие – *способность к самоанализу*.

Методика оценки включала 7 уровней развития компетенций, которые оценивались от 0 до 6 баллов:

- 6 баллов – экспертный уровень;
- 5 баллов – уровень опыта;
- 4 балла – уровень базовой компетентности;

- 3 балла – уровень развития;
- 2 балла – уровень ограниченной компетентности;
- 1 балл – начальный уровень;
- 0 баллов – уровень некомпетентности.

Для дальнейшего анализа данных, полученных в ходе оценочных процедур, мы объединили несколько уровней развития компетенций и выделили 3 обобщенных уровня:

- ниже среднего (от 1 до 2 баллов);
- средний (3 балла);
- выше среднего (от 4 до 5 баллов).

Успешным прохождением этапа оценки компетенций являлось получение не менее 50 % от максимально возможной суммы оценок по всем компетенциям.

Оценки компетенций экспертами, соответствующие 0 и 6 баллам, в отчетах отсутствуют, поэтому не учитывались при анализе.

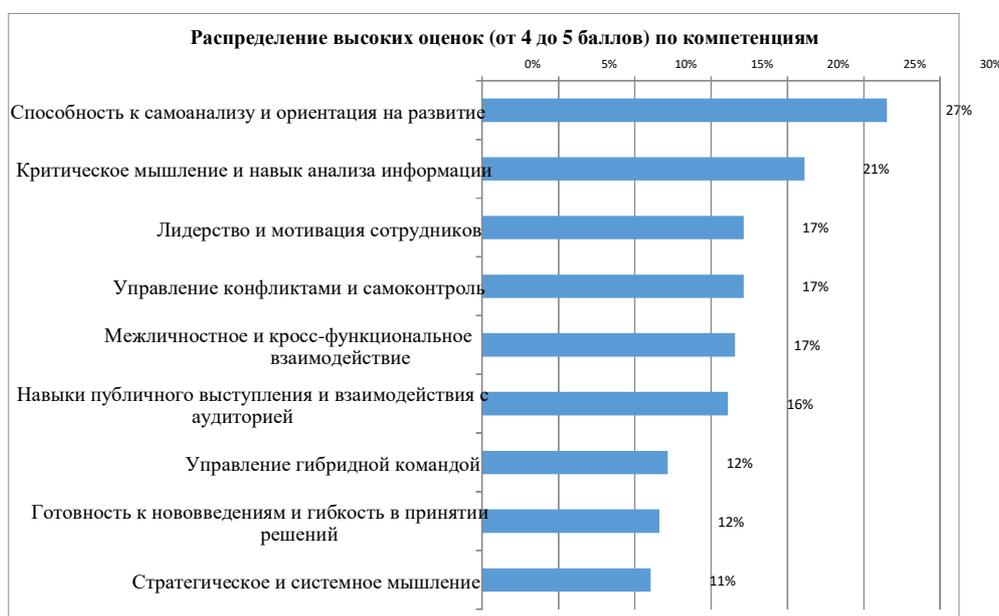


Рис. 1. Распределение высоких оценок (от 4 до 5 баллов) по компетенциям

Как видно из рис. 1, наиболее часто эксперты отмечали уровень развития выше среднего компетенции «Способность к самоанализу» (27% всех кандидатов). На 10% реже, чем «Способность к самоанализу», у кандидатов развиты компетенции «Лидерство», «Управление конфликтами», «Межличностное понимание» (17%). Несколько реже, но также выше среднего, развиты следующие компетенции: «Навыки публичного выступления» (16%), «Планирование деятельности» (12%), «Готовность к нововведениям» (12%), «Стратегическое мышление» (11%).



Рис. 2. Распределение низких оценок (от 1 до 2 баллов) по компетенциям

Как видно из рис. 2, наиболее часто кандидаты получали низкие оценки по компетенциям «Навыки публичного выступления» (57 %) и «Стратегическое мышление» (56 %). Более чем у 50 % кандидатов ниже среднего развиты компетенции «Лидерство» (54 %), «Управление конфликтами» (52 %), «Планирование деятельности» (52 %), «Межличностное понимание» (51 %), «Готовность к нововведениям» (50 %).

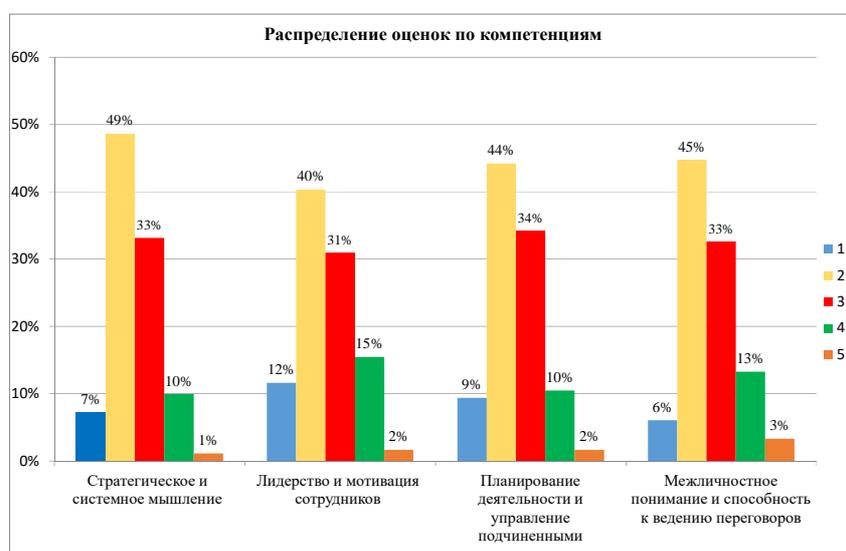


Рис. 3. Распределение оценок по компетенциям (начало)

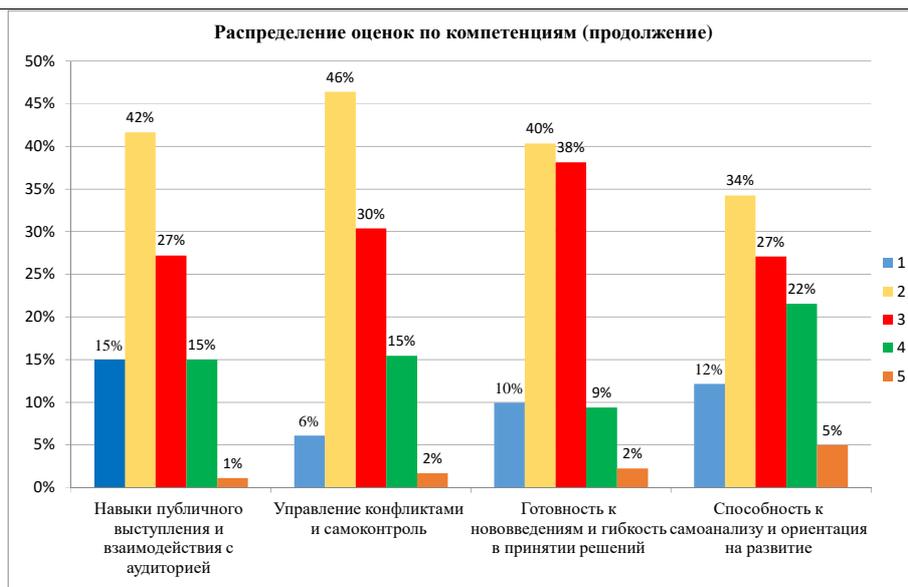


Рис. 3. Распределение оценок по компетенциям (окончание)

Можно отметить, что *на уровне опыта* (5 баллов, выше среднего) реже всего оценивались компетенции «Стратегическое мышление» и «Навыки публичного выступления» (всего у 1% кандидатов). Несколько больше доля кандидатов, показавших развитие на уровне опыта компетенций «Лидерство», «Управление конфликтами», «Планирование деятельности», «Готовность к нововведениям» (2%). Наиболее часто эксперты отмечали развитие на уровне опыта компетенции «Способность к самоанализу» (5% кандидатов), что свидетельствует о высокой мотивации данных кандидатов к профессиональному и личностному развитию.

Можно заметить, что чаще всего *на уровне базовой компетентности* (4 балла, выше среднего) оценивалось развитие компетенции «Способность к самоанализу» (22% кандидатов). Несколько меньше доля кандидатов (15%), показавших развитие на данном уровне следующих компетенций: «Лидерство», «Управление конфликтами», «Навыки публичного выступления».

*На уровне развития* (3 балла, средний уровень) наиболее часто оценивалась компетенция «Готовность к нововведениям» (38% кандидатов), что свидетельствует о значительной доле кандидатов, находящихся на уровне активного освоения данной компетенции. Незначительно меньше доля кандидатов, показавших на рассматриваемом уровне развитие следующих компетенций: «Планирование деятельности» (34%), «Стратегическое мышление» и «Межличностное понимание» (33%). Наиболее редко на данном уровне эксперты отмечали развитие таких компетенций, как «Навыки публичного выступления» и «Способность к самоанализу» (27% кандидатов).

Как видно из рис. 3, *уровню ограниченной компетентности* (2 балла, ниже среднего) наиболее часто соответствовали оценки по компетенциям: «Стратегическое мышление» (49%), «Управление конфликтами» (46%), «Межличностное

понимание» (45 %). Наиболее редко на уровне ограниченной компетенции эксперты оценивали развитие у кандидатов компетенции «Способность к самоанализу» (34 %).

На начальном уровне развития (соответствует 1 баллу, ниже среднего) наибольшая доля кандидатов (15 %) отмечена экспертами при оценке компетенции «Навыки публичного выступления». Несколько меньше доля кандидатов, получивших оценки, соответствующие настоящему уровню развития, по компетенциям «Лидерство» и «Способность к самоанализу» – 12 %. Наиболее редко на начальном уровне соответствовали оценки по компетенциям «Управление конфликтами» и «Межличностное понимание» (6 % кандидатов).

Таким образом, по результатам анализа данных выявлены компетенции, развитые ниже среднего уровня у большинства кандидатов: «Навыки публичного выступления», «Стратегическое мышление», «Лидерство».

Наиболее часто кандидаты демонстрировали уровень выше среднего компетенции «Способность к самоанализу», что свидетельствует о высокой мотивации к профессиональному и личностному развитию, готовности к обучению.

Следующим этапом обработки полученных данных оценки компетенций кандидатов стало проведение корреляционного анализа. При этом была сформирована таблица парных корреляций оценок компетенций (табл. 1).

Таблица 1

Таблица парных корреляций оценок компетенций

Компетенция	Стратегическое мышление	Лидерство	Планирование деятельности и управление подчиненными	Межличностное понимание	Навыки публичного выступления	Управление конфликтами	Готовность к нововведениям	Способность к самоанализу
Стратегическое мышление	–	0,62	0,41	0,49	0,47	0,48	0,49	0,51
Лидерство	0,62	–	0,45	0,49	0,59	0,49	0,52	0,54
Планирование деятельности и управление подчиненными	0,41	0,45	–	0,46	0,48	0,47	0,50	0,49
Межличностное понимание	0,49	0,49	0,46	–	0,42	0,55	0,48	0,50
Навыки публичного выступления	0,47	0,59	0,48	0,42	–	0,38	0,58	0,43
Управление конфликтами	0,48	0,49	0,47	0,55	0,38	–	0,52	0,49
Готовность к нововведениям	0,49	0,52	0,50	0,48	0,58	0,52	–	0,43
Способность к самоанализу	0,51	0,54	0,49	0,50	0,43	0,49	0,43	–

Примечание: сост. автором.

Перед построением коэффициентов парной корреляции исходные ряды данных были нормализованы (приведены к форме с нулевым математическим ожиданием и единичным среднеквадратическим отклонением).

Как видно из табл. 1, во всех случаях выявлена положительная корреляционная связь. Далее согласно общей классификации корреляционных связей обозначим уровни взаимосвязи:

- I – очень слабая при  $|r_{xy}| \leq 0,20$ ;
- II – слабая при  $0,20 < |r_{xy}| \leq 0,30$ ;
- III – умеренная при  $0,30 < |r_{xy}| \leq 0,50$ ;
- IV – средняя при  $0,50 < |r_{xy}| \leq 0,70$ ;
- V – сильная, или тесная, при  $|r_{xy}| > 0,70$ .

В соответствии с данной классификацией видно, что все корреляционные связи между компетенциями относятся только к III или IV уровню (табл. 2).

Таблица 2

### Уровни корреляционных связей между компетенциями

Компетенция	Стратегическое мышление	Лидерство	Планирование деятельности и управление подчиненными	Межличностное понимание	Навыки публичного выступления	Управление конфликтами	Готовность к нововведениям	Способность к самоанализу
Стратегическое мышление	–	IV	III	III	III	III	III	IV
Лидерство	IV	–	III	III	IV	III	IV	IV
Планирование деятельности и управление подчиненными	III	III	–	III	III	III	III	III
Межличностное понимание	III	III	III	–	III	IV	III	III
Навыки публичного выступления	III	IV	III	III	–	III	IV	III
Управление конфликтами	III	III	III	IV	III	–	IV	III
Готовность к нововведениям	III	IV	III	III	IV	III	–	III
Способность к самоанализу	IV	IV	III	III	III	III	III	–

Примечание: сост. автором.

Для проверки статистической значимости корреляционных связей использовался t-критерий Стьюдента:

$$t_{\text{набл.}} = \frac{r_{xy}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}} \sqrt{n-2}. \quad (1)$$

Корреляционные связи являются статистически значимыми, если  $t$ -наблюдаемое больше  $t$ -табличного по критерию Стьюдента. Результаты проверки представлены в табл. 3.

Таблица 3

Наблюдаемое значение  $t$ -критерия Стьюдента

Компетенция	Стратегическое мышление	Лидерство	Планирование деятельности и управление подчиненными	Межличностное понимание	Навыки публичного выступления	Управление конфликтами	Готовность к нововведениям	Способность к самоанализу
Стратегическое мышление	–	10,48	6,08	7,56	7,22	7,32	7,60	7,87
Лидерство	10,48	–	6,68	7,64	9,73	7,51	8,27	8,56
Планирование деятельности и управление подчиненными	6,08	6,68	–	7,01	7,36	7,21	7,65	7,48
Межличностное понимание	7,56	7,64	7,01	–	6,16	8,74	7,40	7,84
Навыки публичного выступления	7,22	9,73	7,36	6,16	–	5,45	9,47	6,37
Управление конфликтами	7,32	7,51	7,21	8,74	5,45	–	8,07	7,53
Готовность к нововведениям	7,60	8,27	7,65	7,40	9,47	8,07	–	6,43
Способность к самоанализу	7,87	8,56	7,48	7,84	6,37	7,53	6,43	–

*Примечание:* сост. автором.

Табличное значение  $t$ -критерия Стьюдента для 182 наблюдений с двухсторонним доверительным интервалом 95 % составляет 1,973. Как видно из табл. 3, все наблюдаемые значения  $t$ -критерия Стьюдента превышают данное табличное значение, поэтому полученные нами значения парных корреляций являются статистически значимыми.

Наибольшее количество средних корреляционных связей (4 связи) обнаруживает компетенция «Лидерство». Данная компетенция представляет собой центральный компонент, что требует рассмотрения компетенций «Лидерство», «Стратегическое мышление», «Навыки публичного выступления», «Готовность к нововведениям», «Способность к самоанализу» во взаимосвязи. Можно предположить, что кандидаты с высокими показателями по компетенции «Лидерство» также будут иметь высокие оценки по перечисленным выше компетенциям, и развитие у кандидатов центральной компетенции повлечет развитие связанных с ней ключевых компетенций.

Можно отметить средний уровень взаимосвязи компетенций «Управление конфликтами» и «Межличностное понимание», компетенций «Способность к самоанализу» и «Стратегическое мышление», а также компетенций «Готовность к нововведениям» и «Навыки публичного выступления». Данные компетенции могут коррелировать, так как развитие компонентов одной из парных компетенций является необходимым условием для проявления в схожих ситуациях компонентов другой.

В связи с изменением условий работы современного руководителя образовательной организации и трансформационными процессами в образовании, связанными с развитием цифровизации, дефицитом кадров, реорганизацией и укрупнением образовательных организаций, меняются требования к лидерам сферы образования. Для более точного прогнозирования управленческой успешности кандидатов на должность руководителя в современных условиях и более стандартизированного и дифференцированного подхода к оценке и развитию необходима актуализация существующей модели компетенций руководителя образовательной организации.

С учетом результатов настоящего исследования, содержательного анализа компетенций, современных условий, а также для решения задач развития управленческих компетенций руководителя образовательной организации Московской области можно предложить следующие корректировки используемой модели компетенций:

- компетенцию «Планирование деятельности» включить в компетенцию «Лидерство и управление командой» в качестве компонента «Планирование работы команды и делегирование полномочий», так как между данными компетенциями выявлена значимая взаимосвязь среднего уровня, и в то же время компетенция «Планирование деятельности» имеет скорее инструментальный характер;

- компетенцию «Лидерство и управление командой» усилить компонентом «Развитие команды и забота о сотрудниках» для акцентирования значения персонала образовательной организации как главного актива и ресурса развития;

- компетенцию «Готовность к нововведениям» включить в компетенцию «Инновативность» в соответствии с содержательным анализом;

- компетенцию «Инновативность» усилить компонентом «Цифровая грамотность и применение цифровых технологий», необходимым для успешной реализации цифровых проектов;

- расширить содержание кластера личностно-деловых компетенций, так как личностные характеристики руководителя образовательной организации являются важным инструментом влияния и саморазвития.

Таким образом, для проверки и применения можно предложить актуализированную модель компетенций (табл. 4).

**Актуализированная модель компетенций руководителя образовательной организации**

Группа (кластер) компетенций	Название компетенции	Компоненты
1. Управленческие компетенции	1.1. Стратегическое и системное мышление Способность видеть и системно анализировать ситуации не только с позиций занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте	Стратегическое видение
		Аналитические способности, скорость и динамичность мышления
		Способность учитывать множество факторов и взаимосвязей, комплексность мышления
	1.2. Лидерство и управление командой Способность «заражать» своим видением, ставить амбициозные цели и вести за собой для их достижения, развивая и поддерживая энергетический потенциал своих последователей	Вовлечение членов команды с опорой на внутреннюю мотивацию
		Нацеленность на результат
		Планирование работы команды и делегирование полномочий
		Развитие команды и забота о сотрудниках
	1.3. Инновативность Способность к внедрению новых методов работы, а также умение видеть привычные явления под новым углом и обнаруживать скрытые возможности, неявные взаимосвязи	Креативность
		Готовность к нововведениям и гибкость в принятии решений
Цифровая грамотность и практическое применение цифровых технологий		
2. Коммуникативные компетенции	2.1. Эффективное межличностное взаимодействие Убеждающая коммуникация и построение стратегических отношений	Межличностное понимание, способность вести переговоры
		Навыки публичного выступления и умение взаимодействовать с аудиторией
		Управление конфликтами
3. Личностно-деловые компетенции	3.1. Личностная зрелость и способность к саморазвитию «Целенаправленный процесс самореализации и самоорганизации жизненного пути, установления отношений с окружающим миром и самим собой» [10, с. 90]	Способность брать ответственность как за результаты собственной деятельности, собственное развитие, так и за результаты работы команды, ответственность в более широком социальном контексте
		Эмоциональная устойчивость и самоконтроль
		Способность к самоанализу и ориентация на развитие

*Примечание:* сост. автором по [1, 6, 9, 10] и результатам проведенного исследования.

### Заключение

Результаты исследования позволили сформулировать следующие выводы:

1. На основе оценки управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв выявлены компетенции, развитые на высоком уровне, и компетенции, требующие целенаправленного усиления у большинства кандидатов. Наиболее часто наблюдатели высоко оценивали компетенцию «Способность к самоанализу и ориентация на развитие», что свидетельствует о высокой мотивации кандидатов к профессиональному и личностному росту. Вместе с тем большинству необходима работа по усилению следующих компетенций: «Навыки публичного выступления и взаимодействия с аудиторией» и «Стратегическое и системное мышление».

2. Выявлены центральные компетенции, обладающие наибольшим количеством взаимосвязей с другими ключевыми компетенциями, повышение уровня развития которых с высокой вероятностью приведет к усилению взаимосвязанных с ними ключевых компетенций. Данные результаты могут быть использованы для построения программ направленного усиления управленческих компетенций.

3. С учетом выявленных в исследовании значимых связей между ключевыми компетенциями руководителей образовательных организаций, а также требований современных условий предложена актуализированная модель компетенций для дальнейшей проверки и применения.

### Список источников

1. Модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения / О.Ю. Переверзина, А.В. Рожок, Л.Н. Татарина [и др.]. 2023. 81 с. URL: <https://dpo-rd.ru/upload/-iblock/db8/v32xzg5bzvu56dwl0n41o3fwruijjo3.pdf> (дата обращения: 04.02.2025).
2. Чечель И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития. Москва: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016. 192 с.
3. Чечель И.Д. Формы и методы профессионального становления и развития директора общеобразовательной организации // Управление образованием: теория и практика. 2014. Вып. 3. С. 97–107.
4. Маркова А.К. Психология профессионализма. Москва: Междунар. гуманитар. фонд «Знание», 1996. 308 с.
5. Иванова А.С., Панина С.В. Развитие управленческой компетентности руководителя общеобразовательной организации: региональный аспект // Педагогика. Психология. Философия. 2021. № 3 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiie-upravlencheskoj-kompetentnosti-rukovoditelya-obsheobrazovatelnoy-organizatsii-regionalnyu-aspekt> (дата обращения: 28.06.2025).
6. Зубакин С.Г., Кирсанова В.Г. Перспективные направления повышения квалификации руководителей образовательных организаций // Конференциум АСОУ: сб. науч. тр. и матер. науч.-практ. конф. 2018. № 3-1. С. 196–202.
7. Российский стандарт центра оценки // Организационная психология. 2013. № 3 (2). С. 8–32.
8. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. Москва: КноРус, 2011. 300 с.

9. Портнова А.Г. Личностная зрелость: подходы к определению // Сибирский психологический журнал. 2008. № 27. С. 37–41.
10. Помазан И.А. Становление личностной зрелости // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. 2019. № 12. С. 88–90.

## References

1. Model of key competencies of managers and specialists of public authorities: research and justification of application / O.Yu. Pereverzina, A.V. Rozhok, L.N. Tatarinova [et al.]. 2023. 81 p. URL: <https://dpo-rd.ru/upload/iblock/db8/v32xzg5bzvu56dwlp0n-41o3fwruyjo3.pdf> (accessed date: 02.04.2025).
2. Chechel I.D. The school principal and his team: strategy and tactics of collective professional development. Moscow: National Book Center, IF "September"; 2016. 192 p.
3. Chechel I.D. Forms and methods of professional formation and development of the director of a general education organization. *Education management: theory and practice*. 2014; (3): 97–107.
4. Markova A.K. Psychology of professionalism. Moscow: Internat. Humanities Foundation "Znanie"; 1996. 308 p.
5. Ivanova A.S., Panina S.V. Development of managerial competence of the head of an educational organization: a regional aspect. *Pedagogy. Psychology. Philosophy*. 2021; 3 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-upravlencheskoy-kompetentnosti-rukovoditelya-obscheobrazovatelnoy-organizatsii-regionalnyy-aspekt> (accessed date: 28.06.2025).
6. Zubakin S.G., Kirsanova V.G. Promising areas of advanced training for heads of educational organizations. *ASOU Conference: collection of scientific papers and materials of scientific and practical conferences*. 2018; (3-1): 196–202.
7. Russian standard of assessment center. *Organizational psychology*. 2013; 3 (2): 8–32.
8. Bazarov T.Yu. Technology of personnel assessment centers: processes and results. Moscow: KnoRus; 2011. 300 p.
9. Portnova A.G. Personal maturity: approaches to definition. *Siberian psychological journal*. 2008; (27): 37–41.
10. Pomazan I.A. Formation of personal maturity. *Modern science: current problems of theory and practice. Series: Cognition*. 2019; (12): 88–90.

## Информация об авторе:

**Иванушкина Светлана Александровна**, канд. психол. наук, ведущий специалист, Корпоративный университет развития образования, Центр развития карьеры, г. Москва, [ivush@yandex.ru](mailto:ivush@yandex.ru)

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/106-119>

EDN: <https://elibrary.ru/QHGUJM>

Дата поступления:  
15.04.2025

Одобрена после рецензирования:  
02.06.2025

Принята к публикации:  
06.06.2025