

© И.М. Хадикова, А.Г. Скаев

Научная статья

УДК 371.113

DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2023.2.41>**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ  
СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

И.М. Хадикова, А.Г. Скаев

**Хадикова Инесса Муратовна,**

кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогического образования, Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова, Владикавказ, Россия.

InesaInesa@yandex.ru

**Скаев Авраам Георгиевич,**

магистрант, кафедра педагогического образования, Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова, Владикавказ, Россия.

skaev.avraam.98@mail.ru

**Аннотация.** *Происходящие в нашей стране многочисленные преобразования системы образования носят комплексный характер и требуют широкомасштабного внедрения инноваций, формирования новой политики образовательной организации, ориентированной на повышение качества образования и конкурентоспособности самой организации. Эти задачи должны быть реализованы путем формирования новой мировоззренческой культуры руководителей образовательной организации. Инновационные процессы, происходящие в образовании, затрагивают вопрос формирования личностной и инновационной компетентности руководителя, его постоянного самообразования, способности к всесторонней рефлексии и т.д. Инновационная активность руководителя определяет динамику образовательных технологий, гарантирует принятие быстрых и эффективных решений, определяет уровень и стабильность развития образовательной организации. Таким образом, важной задачей становится формирование нового типа руководителя, обладающего инновационно-управленческой компетентностью. В статье рассматриваются проблемные аспекты, обусловленные повышением требований к уровню управленческой компетентности современного руководителя образовательной организации, проводится комплексный анализ управленческой компетентности руководителя, методов и способов его формирования и развитие, уровня организационной культуры организации, а также исследуется их взаимосвязь, путем использования разнообразных методик. Рассматривается проблема, обусловленная требованиями к управлению образованием, выдвигаемыми современной цифровой образовательной средой, что, в свою очередь, требует поиска новых подходов к формированию и развитию управленческой компетентности у руководителей образовательных организаций. Основное внимание в статье уделяется проблеме формирования управленческой компетентности руководителя образовательной организации. В выводах говорится о том, что*

*управленческая компетентность руководителя образовательной организации является сложной структурой, которая определяет эффективность всего образовательного учреждения.*

**Ключевые слова:** компетентностный подход, компетенции, управленческая компетентность руководителя, эффективное управление, профессиональная компетентность, системный подход, профессионализм современного руководителя.

**Библиографическая ссылка:** Хадикова И.М., Скаев А.Г. Управленческая компетентность руководителя современной образовательной организации // ЦИТИСЭ. 2023. № 2 (35). С. 465-474. DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2023.2.41>

Research Full Article

UDC 371.113

## MANAGERIAL COMPETENCE OF A MANAGER AS A CONDITION FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF A MODERN EDUCATIONAL ORGANIZATION

I.M. Khadikova, A.G. Skaev

### **Inessa M. Khadikova,**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Pedagogical Education, North Ossetian State University named after K. L. Khetagurov, Vladikavkaz, Russian Federation.

InesaInesa@yandex.ru

### **Abraham G. Skaev,**

Master student of the Department of Pedagogical Education, North Ossetian State University named after K.L. Khetagurov, Vladikavkaz, Russian Federation.

skaev.avraam.98@mail.ru

**Abstract.** *The numerous transformations of the education system taking place in our country are complex and require large-scale innovation, the formation of a new policy of an educational organization focused on improving the quality of education and the competitiveness of the organization itself. These tasks should be implemented through the formation of a new ideological culture of the leaders of the educational organization. The innovative processes taking place in education affect the formation of the personal and innovative competence of the head, his constant self-education, the ability to comprehensive reflection, etc. The innovative activity of the head determines the dynamics of educational technologies, guarantees the adoption of quick and effective decisions, determines the level and stability of the development of an educational organization. Thus, an important task becomes the formation of a new type of manager with innovative and managerial competence. The article examines the problematic aspects caused by*

*the increasing requirements for the level of managerial competence of a modern head of an educational organization, conducts a comprehensive analysis of the managerial competence of the head, methods and methods of its formation and development, the level of organizational culture of the organization, and explores their relationship by using a variety of techniques. The article considers the problem caused by the requirements for education management put forward by the modern digital educational environment, which, in turn, requires the search for new approaches to the formation and development of managerial competence among the heads of educational organizations. The main attention in the article is paid to the problem of the formation of managerial competence of the head of an educational organization. The conclusions state that the managerial competence of the head of an educational organization is a complex structure that determines the effectiveness of the entire educational institution.*

**Keywords:** *competence-based approach, competencies, managerial competence of a leader, effective management, professional competence, systemic approach, professionalism of a modern leader.*

**For citation:** *Khadikova I.M., Skaev A.G. Managerial competence of a manager as a condition for effective management of a modern educational organization. CITISE, 2023, no. 2, pp. 465-474. DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2023.2.41>*

**Введение.** В условиях реформирования большинства государственных структур современной России система образования работает над новыми нестандартными задачами. Самостоятельность в организации образовательного процесса, гораздо большая свобода в разработке учебных программ, необходимость использовать нестандартные методы и формы обучения, наряду с изменившимися финансовыми правилами, заставляют по-новому взглянуть на процесс управления образовательной организацией.

Характер управленческой работы во многом определяет требования к личностным качествам руководителя. Если система управления иерархическая, стабильная и строго регламентированная, подчинение, послушание, усердие и дисциплина – это качества, которые ценятся больше всего. Эмоциональность, индивидуальность в таких системах не одобряется. В демократических напротив, менеджер в сфере образования должен быть моделью независимости, творчества, мобильности, гибкости и рефлексивности в принятии решений, иметь способность доказать свою точку зрения, выслушать других, участвовать в обсуждении, работать в команде и индивидуально и т.д. [2].

Актуальность выбранной темы состоит в том, что после внедрения компетентного подхода, на сегодняшний день, отсутствуют чёткие требования к личности руководителя современной образовательной организации.

**Цель исследования.** В научной литературе проблема влияния управленческой компетентности разработана не в полной мере. Однако, сущность и структура профессиональной компетентности руководителя образовательной организации активно изучается в последнее десятилетие. Так же, в настоящее время, наблюдается значительный рост исследований, связанных с анализом теории и практики профессионального становления и развития руководителя образовательной организации. Это связано с тем, что меняется вектор профессионально значимых качеств руководителя образовательной организации.

Особое внимание в формировании требований к современному руководителю образовательных учреждений следует обратить на следующие характеристики:

- изменения внешней идеологической, экономической, социокультурной среды;
- изменения, ужесточения требований, предъявляемых при аттестации и

лицензировании учреждений образования;

- изменения принципов материального стимулирования труда сотрудников образовательных организаций при необходимости самостоятельного управления финансовым обеспечением и внебюджетным финансированием деятельности;

- изменения требований к профессиональной подготовке и переподготовке руководителей образовательных организаций, к формированию резерва руководящих кадров. [15, с. 404].

Таким образом, целью нашего исследования стало на основе теоретического анализа особенностей управленческой компетентности руководителя как условия эффективного управления образовательной организацией, выделить и проанализировать наиболее значимые составляющие формирования и развития управленческой компетентности руководителя образовательной организации

**Результаты исследования.** Анализ научной литературы позволил выделить ряд профессиональных компетентностей, необходимых руководителю образовательной организации. В основном, авторы выделяют: коммуникативную, экономическую, инновационную, психологическую и конфликтологическую, собственно управленческую, и, наконец, информационную компетентности руководителя. Данные компетенции обычно выделяются в ходе исследований руководителей промышленных предприятий. Однако, данные компетенции могут быть актуальны и для управления образовательными организациями. Естественно, лидерские качества руководителей различных организаций могут быть востребованы в зависимости от профессиональной ситуации [8].

В поле научного осмысления управленческой компетентности руководителя образовательной организации доминирует компетентностный подход [4], основанный на использовании «компетенции», как базового понятия. Методологические сложности формирования и развития управленческой компетентности у руководителей образовательных организаций заключаются в противоречивости и неопределенности самого исходного понятия. Эта противоречивость между результатом актуальных знаний, умений и навыков, с одной стороны, и ориентацией руководителя на инновации изменения – с другой стороны, закладывает специфику методических основ формирования и развития управленческой компетентности [1, с. 63]. Именно поэтому до сих пор ведутся дискуссии по вопросу создания всесторонне обоснованной системы подготовки руководителя образовательной организации через формирование и развитие у него соответствующего «портфеля компетенций». Это противоречие и выступает в качестве основной проблемы данной статьи.

Необходимо отметить, что изучению управленческой компетентности у руководителей образовательных организаций посвящен достаточно большой объем исследований. Авторы, исследующие проблему, группируются по используемым подходам к определению содержания понятия, а также по исследуемым проблемным аспектам. Среди подходов наиболее часто встречаются компетентностный, субъектно-деятельностный, системный, функциональный [15, с. 405].

Среди изучаемых аспектов проблемы выделяются следующие группы работ, объединенные объектом исследования:

- факторы и педагогические условия формирования и развития управленческой компетентности (Е.А. Даньшина, А.И. Таюрский и др.) [5;14];

- моделирование системы формирования и развития управленческой компетентности (модульно-накопительная персонифицированная модель Е.А. Мясоедовой и Н.В. Томилиной; модели систем непрерывного образования и другие) [9];

- критерии и индикаторы сформированности управленческой компетентности, педагогический инструментарий диагностики ее сформированности (О.А. Гришина, Л.А. Скунова и др.) [4;12];

- адаптация системы подготовки управленческих кадров сферы образования к новым вызовам общества в эпоху цифровизации (Е.Е. Дониная, И.А. Дониная, А.Л. Заусалина, А.В. Морозов и др.) [6; 8];

- содержание управленческой компетентности и ее функции (А.А. Попкова, А.М. Санько, Н.В. Соловова, И.В. Никулина, О.В. Новоселова, М.А. Войтикова и др.) [10;11; 13].

Проведенный теоретический анализ научных работ позволил выделить основные особенности понятия «управленческая компетентность руководителя образовательной организации». К ним относятся:

- комплексность (управленческая компетентность представляет собой комплекс компетенций в различных аспектах осуществления управленческой деятельности);

- методологическая неопределенность (отсутствует четкая методология определения структуры и содержания понятия);

- подвижность, динамичность (изменения обусловлены требованиями внешней среды);

- уровневый характер (сформированность управленческой компетентности может быть определена в соответствии с уровнями освоения определенных компетенций как ее компонентов);

- обусловленность управленческой компетентности ценностным отношением к профессиональной управленческой деятельности [2, с. 47].

Все вышеперечисленное позволило нам дать определение процесса формирования и развития управленческой компетентности у руководителей образовательных организаций как процесса непрерывного, основанного на становлении и развитии взаимосвязи профессиональной и ценностно-мотивационной составляющих управленческой компетентности. Результатом данного процесса можно считать высокий уровень сформированности управленческой компетентности у руководителей образовательных организаций [3, с. 160].

На основании теоретического анализа нами выявлены основные компоненты структуры методики формирования и развития управленческой компетентности у руководителей образовательных организаций. К таким компонентам относятся: условия и принципы; этапы; методы.

Каждый из выделенных компонентов заслуживает своего обоснования.

Условия и принципы как компоненты структуры методики предполагают создание такого пространства, в рамках которого методика будет реализована с максимально положительным эффектом. Среди таковых выделим [12]:

- *системность*: все компоненты и этапы методики должны рассматриваться исключительно как система с комплексом взаимосвязанных элементов. Изменение любого элемента системы, по законам развития систем, всегда приводит к изменению всей системы, ее динамике;

- *поэтапность*: методика предполагает несколько основных этапов, в рамках которых решаются определенные задачи и реализуются функции методики. Реализация методики на каждом этапе базируется на результатах предыдущих этапов, что одновременно рассматривается как другой принцип;

- *непрерывность*: методика должна обладать свойством непрерывности через взаимосвязь всех этапов ее реализации. Непрерывность как свойство и условие дает возможности своевременно реагировать на изменения внешней среды и сочетать стабильность и инновации, обеспечивая преемственность в подготовке руководителей образовательных организаций;

- *вариативность*: основой индивидуализации процесса подготовки руководителей образовательных организаций и его адаптации к постоянно меняющимся условиям среды

служит возможность использования вариативных методических компонентов. Вариативность, в данном случае, обусловлена следующими критериями: уровнем сформированности управленческой компетентности у руководителей образовательных организаций; целями и задачами управления у руководителей образовательных организаций; спецификой задач управления образованием на конкретном уровне управления; спецификой организационной культуры образовательной организации и другими критериями;

- *комплексность*: методика предполагает использование комплекса методов и ресурсов, исходя из предположения, что только использование их в совокупности может дать ожидаемый результат. Игнорирование любого из компонентов методики задает ложный вектор и приводит к отклонениям от цели и запланированных результатов.

Этапы, как компонент структуры методики, алгоритмизируют процесс формирования и развития управленческой компетентности у руководителей образовательных организаций и делают его направленным на достижение поставленной цели образовательной программы [3].

Среди этапов выделим диагностический, основной и контрольно-рефлексивный. Каждый из них служит отправным звеном для последующих этапов. Таким образом, формируется непрерывный цикл реализации методики, поскольку контрольно-рефлексивный этап служит методическим заданием для ее обновления, в соответствии с изменениями внешней среды и потребностей слушателей.

На *диагностическом этапе* формируется массив данных об имеющихся возможностях слушателей образовательных программ, уровне сформированности у них управленческой компетентности. Очевидно, что без диагностического этапа сложно выстроить оптимальную структуру и содержание программы обучения, поскольку в ней не будут учтены настоящие потребности и уровень владения спектром управленческих компетенций руководителей образовательных организаций [10; 12], а также креативность, являющуюся основой инновационной активности и профессионализма современного руководителя [6] на основе личностного развития [5, с. 162]. При помощи диагностики мы получаем эмпирический срез, поддающийся анализу и создающий возможности для коррекции имеющихся образовательных программ или разработки новых.

*Основной этап* направлен на формирование управленческой компетентности и ее отдельных компонентов у руководителей образовательных организаций, посредством реализации образовательных программ, их модулей и иных компонентов.

*Контрольно-рефлексивный этап* служит получению сведений о степени достижения поставленных в образовательной программе целей, о достигнутых результатах и их соответствии требованиям среды и запросам слушателей программ к формированию управленческой компетентности. Кроме того, на данном этапе организуется «обратная связь» со слушателями для рефлексии по качеству образования, для внесения новых корректив в реализуемые образовательные программы. Таким образом, контрольно-рефлексивный этап становится началом нового цикла реализации методики, создавая основу для структурной и содержательной частей программы, а также для нового диагностического этапа.

Методы как компонент структуры методики выступают инструментом ее реализации. Всю совокупность методов можно разделить на три группы :диагностические, формирующие, оценочные[11].

*Диагностические методы* представляют собой способ оценки актуального уровня сформированности управленческой компетентности у руководителей образовательных организаций, а также оценки их потенциала в освоении образовательных программ. Кроме того, диагностические методы направлены и на выявление актуальных требований внешней среды (системы образования, запросов общества к подготовке кадров управленческого звена, потребностей самих руководителей образовательных организаций). Диагностические методы применяются для выбора модулей и тем в содержательной части программ, поиска наиболее

оптимальных технологий обучения слушателей образовательных программ, выбора индивидуализации программ обучения.

*Формирующие методы* служат непосредственно освоению слушателями необходимых компетенций. К ним следует отнести все педагогические и психолого-педагогические методы, выступающие основными в процессе реализации образовательных программ для руководителей образовательных организаций. Наиболее принятой классификацией в данном случае можно считать разделение методов на теоретические и практические. Каждая из групп содержит комплекс методов, направленных на формирование и развитие управленческой компетентности у руководителей образовательных организаций наиболее оптимальными способами. Выбор способов обусловлен результатами диагностического и контрольно-рефлексивного этапов. Так, в случае, если по результатам проведенного мониторинга, при реализации образовательной программы, ранее используемые методы не были признаны удовлетворительными, происходит коррекция выбранных формирующих методов. Кроме того, к методам на основном этапе относятся методы промежуточного, текущего и итогового контроля.

*Оценочные методы* представляют собой комплекс способов и средств, позволяющих оценить и провести мониторинг полученных результатов реализации образовательных программ. К ним можно отнести тестирование уровня теоретических и практических знаний; анализ результатов проектных работ и других итоговых результатов; опрос слушателей и получение «обратной связи» относительно качества полученного образования; экспертную оценку (в качестве экспертов привлекаются специалисты системы образования, менеджеры образовательных программ, руководители образовательных организаций, имеющие положительный опыт управления и т.д.). Мониторинг результатов позволяет выстраивать динамические показатели усвоения знаний и практических навыков, вести учет эффективности используемых методов, форм и технологий обучения.

**Выводы:** Современная Россия нуждается в независимых, творческих и критически мыслящих руководителях образовательных организаций с высоким уровнем интеллекта, морали и добросовестности, а не безмолвные исполнители чужих инструкций. Поэтому необходимо создавать условия для самореализации, поощрять активное развитие личности руководителя образовательной организации. Проведенный теоретический анализ позволил смоделировать методические основы формирования и развития управленческой компетентности у руководителей образовательных организаций. Благодаря этому процесс формирования и развития управленческой компетентности у руководителей образовательных организаций становится планомерным, управляемым и отвечающим требованиям внешней среды, а также запросам самих руководителей образовательных организаций.

#### **Список источников:**

1. Бекоева М.И., Амбалова С.А., Тахохов Б.А. Универсальные гуманитарные компетенции как основа профессиональной компетентности современного педагога // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. 2018. Т. 8, № 6. С. 59-72. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36655292>
2. Войтикова М.А. Управленческая компетентность руководителя как условие эффективного управления образовательной организацией // Заметки ученого. 2020. № 10. С. 111-117. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44446042>
3. Гогицаева О.У. Освоение учителем организационно-управленческих навыков В сборнике: Категория «социального» в современной педагогике и психологии: материалы 3-й научно-практической конференции (заочной) с международным участием: в 2 частях. Ответственный редактор А.Ю. Нагорнова - Ульяновск: SIMJET, 2015. - С. 158-162. URL:

<https://elibrary.ru/item.asp?id=23347270>

4. Гришина О.А. Психолого-педагогический инструментарий формирования профессиональной компетенции управленческих кадров образовательных организаций // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. 2017. №3-4(45). С.25-39. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35127144>

5. Даньшина Е.А. Факторы формирования и развития профессиональной компетенции руководителя образовательной организации в современных условиях // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. 2018. № 2 (48). С. 6-21. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36997708>

6. Донина И.А., Заусалина А.Л., Донина Е.Е. Применение информационно-коммуникационных технологий в профессиональной деятельности современного руководителя образовательной организации // Научный альманах. 2017. №7-1(33). С.77-80. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29864651>

7. Колюгло Н.В. Формирование и развитие управленческой компетентности у руководителей образовательных организаций В сборнике: Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право. Сборник научных трудов. - Москва: Московский психолого-социальный университет, 2022. - С. 698-704. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50102610>

8. Морозов А.В. Специфические особенности реализации компетентностного подхода в условиях цифровизации образовательного пространства // В сборнике: Психология XXI века: вызовы, поиски, векторы развития //Сборник материалов IV Международного симпозиума психологов. - Рязань: Академия ФСИН России, 2022. С.237-241. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49312294>

9. Мясоедова Е.А., Томилина Н.В. Модульно-накопительная персонифицированная модель повышения квалификации в системе непрерывного профессионального роста педагогов и руководителей образовательных организаций // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. 2014. №26. С. 109-124. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23137150>

10. Попкова А.А., Третьякова О.В. Компетентность современного руководителя образовательной организации: диагностический инструментарий // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-1. С. 1488-1494. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25325234>

11. Санько А.М., Соловова Н.В. Формирование управленческой компетентности специалистов организаций высшего образования // Ярославский педагогический вестник. 2020. №2 (113). С. 50-58. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43064875>

12. Скунова Л.А. Психолого-педагогический инструментарий формирования профессиональной компетенции управленческих кадров образовательных учреждений // Вестник непрерывного образования. 2016. №2. С.42-52. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27808472>

13. Соловова Н.В., Никулина И.В., Новоселова О.В., Санько А.М. Инновационные технологии управления персоналом образовательной организации высшего образования в условиях институциональных изменений. - Самара: СНИУ им. С.П. Королева, 2017. - 322 с. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32396982>

14. Таюрский А.И. Факторы, влияющие на формирование управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений всех уровней профессионального образования // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2009. №1 (79). С. 5-7. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=11773349>

15. Хадикова И.М., Гусова А.А., Бицоева Э.И. Психолого-педагогические

аспекты имиджа руководителя современной образовательной организации // ЦИТИСЭ. 2022. № 2 (32). С. 162-171. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49134210>

### References:

1. Bekoeva M.I., Ambalova S.A., Takhokhov B.A. Universal Humanitarian Competencies as a Basis for the Professional Competence of a Modern Teacher. *Bulletin of the Novosibirsk State Pedagogical University*, 2018, vol. 8, no. 6, pp. 59-72 (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36655292>
2. Voitikova M.A. Managerial competence of a leader as a condition for effective management of an educational organization. *Notes of a scientist*, 2020, no. 10, pp. 111-117. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44446042>
3. Gogitsaeva O.U. *Mastering organizational and managerial skills by a teacher*. Ulyanovsk, SIMJET Publ., 2015, pp. 158-162. URL: (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23347270>
4. Grishina O.A. Psychological and pedagogical tools for the formation of professional competence of managerial personnel of educational organizations. *Education. The science. Innovation: Southern Dimension*. 2017, no. 3-4(45), pp. 25-39. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35127144>
5. Danshina E.A. Factors of formation and development of professional competence of the head of an educational organization in modern conditions. *Education. The science. Innovation: Southern Dimension*, 2018, no. 2 (48), pp. 6-21. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36997708>
6. Donina I.A., Zausalina A.L., Donina E.E. The use of information and communication technologies in the professional activities of a modern head of an educational organization. *Scientific almanac*. 2017, no. 7-1(33), pp. 77-80. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29864651>
7. Kolioglo N.V. *Formation and development of managerial competence among the heads of educational organizations*. Moscow, Psychological and Social University Publ., 2022, pp. 698-704. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50102610>
8. Morozov A.V. *Specific features of the implementation of the competency-based approach*. Ryazan, Academy of the Federal Penitentiary Service of Russia Publ., 2022, pp. 237-241. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49312294>
9. Myasoedova E.A., Tomilina N.V. Modular-accumulative personalized model of advanced training in the system of continuous professional growth of teachers and leaders of educational organizations. *Collection of works on problems of additional professional education*, 2014, no. 26, pp. 109-124. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23137150>
10. Popkova A.A., Tretyakova O.V. Competence of a modern head of an educational organization: diagnostic tools. *Modern problems of science and education*. 2015, no. 1-1, pp. 1488-1494. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25325234>
11. Sanko A.M., Solovova N.V. Formation of managerial competence of specialists of organizations of higher education. *Yaroslavl Pedagogical Bulletin*, 2020, no. 2 (113), pp. 50-58. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43064875>
12. Skunova L.A. Psychological and pedagogical tools for the formation of professional competence of managerial personnel of educational institutions. *Bulletin of continuous education*, 2016, no 2, pp. 42-52. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27808472>
13. Solovova N.V., Nikulina I.V., Novoselova O.V. *Innovative technologies for personnel management of an educational organization of higher education in the context of institutional changes*. Samara, SNRU im. S.P. Koroleva Publ., 2017. 322 p. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32396982>
14. Tayursky A.I. Factors influencing the formation of managerial competence of heads

of educational institutions at all levels of vocational education. *Bulletin of the Tomsk State Pedagogical University*, 2009, no. 1 (79), pp. 5-7. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=11773349>

15. Khadikova I.M., Gusova A.A., Bitsoeva E.I. Psychological and pedagogical aspects of the image of the head of a modern educational organization. *CITISE*, 2022, no. 2 (32), pp. 162-171. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49134210>

Submitted: 08 May 2023

Accepted: 08 June 2023

Published: 09 June 2023

