

2026, № 05 (май)

Раздел 5.8. Педагогика

ART 261108

DOI 10.24412/2304-120X-2026-11108

УДК 378.046.4

Развитие управленческой компетентности педагога школы в дополнительном профессиональном образовании

Development of managerial competency of school teachers in additional professional education

Авторы статьи

Белова Елена Николаевна,
доктор педагогических наук, профессор кафедры ин-
формационных технологий обучения и непрерывного
образования Института педагогики психологии и со-
циологии ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный уни-
верситет», г. Красноярск, Российская Федерация
ebelova@sfu-kras.ru
ORCID: 0000-0002-2029-4291

Абрамов Алексей Николаевич,
аспирант ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный уни-
верситет», г. Красноярск, Российская Федерация
abramov@kipk.ru
ORCID: 0009-0003-8960-5072

Конфликт интересов

Конфликт интересов не указан

Для цитирования

Белова Е. Н., Абрамов А. Н. Развитие управленческой компетентности педагога школы в дополнительном профессиональном образовании // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2026. – № 05. – С. 67–81. – URL: <https://e-koncept.ru/2026/261108.htm> – DOI: 10.24412/2304-120X-2026-11108

Authors of the article

Elena N. Belova,
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Department
of Information Technologies for Education and Continu-
ous Education, Institute of Pedagogics, Psychology, and
Sociology, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Rus-
sian Federation
ebelova@sfu-kras.ru
ORCID: 0000-0002-2029-4291

Aleksey N. Abramov,
Postgraduate Student, Siberian Federal University, Kras-
noyarsk, Russian Federation
abramov@kipk.ru
ORCID: 0009-0003-8960-5072

Conflict of interest statement

Conflict of interest is not declared

For citation

E. N. Belova, A. N. Abramov, Development of managerial competency of school teachers in additional professional education // Scientific-methodological electronic journal "Koncept". – 2026. – No. 05. – P. 67–81. – URL: <https://e-koncept.ru/2026/261108.htm> – DOI: 10.24412/2304-120X-2026-11108

Поступила в редакцию <i>Received</i>	04.02.26	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	16.03.26
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	16.03.26	Опубликована <i>Published</i>	31.05.26



Аннотация

Актуальность исследования обусловлена изменением характера профессиональной деятельности педагога школы в условиях цифровой трансформации общего образования. Современный педагог все в большей степени выступает субъектом управления собственной профессиональной деятельностью, принимая педагогические и организационные решения на основе анализа данных. В связи с этим возрастает значимость развития управленческой компетентности педагога, однако практика дополнительного профессионального образования не всегда в достаточной мере ориентирована на формирование управленческих умений и навыков принятия обоснованных решений в цифровой образовательной среде. Цель статьи заключается в теоретическом обосновании сущности управленческой компетентности педагога школы и выявлении особенностей ее развития в системе дополнительного профессионального образования в условиях цифровой трансформации общего образования. Исследование носит теоретический характер и опирается на системный, деятельностный, компетентностный и личностно ориентированный подходы, позволяющие рассматривать управленческую компетентность как интегративное и динамическое качество личности педагога. В статье уточнено понятие управленческой компетентности педагога школы с использованием цифровых технологий, раскрыта ее компонентная структура. Обосновано, что развитие данной компетентности представляет собой целенаправленный процесс непрерывного профессионального образования, требующий согласованного формирования всех компонентов. Выявлены и охарактеризованы педагогические условия развития управленческой компетентности педагога школы в системе дополнительного профессионального образования, включающие актуализацию мотивации педагогов, обогащение содержания программ повышения квалификации управленческим и цифровым компонентами, а также организацию неформального образования и посткурсовое педагогическое сопровождение. Теоретическая значимость статьи заключается в уточнении понятийного аппарата и расширении научных представлений о развитии управленческой компетентности педагога школы в условиях цифровой трансформации образования. Практическая значимость состоит в возможности использования полученных выводов при проектировании программ повышения квалификации и организации посткурсового сопровождения педагогов.

Ключевые слова

управленческая компетентность педагога, дополнительное профессиональное образование, цифровая трансформация образования, повышение квалификации педагогов, управление педагогической деятельностью, цифровые образовательные технологии, профессиональное развитие педагога

Благодарности

Авторы выражают благодарность ректору Красноярского института развития образования Елене Анатольевне Чигановой за поддержку научных инициатив и создание организационно-педагогических условий для проведения исследования на базе института. Благодарим также коллег центра цифровой трансформации образования за профессиональное обсуждение полученных результатов и экспертную оценку отдельных положений статьи.

Abstract

The relevance of this study stems from the changing nature of school teachers' professional agency in the context of the digital transformation of general education. Modern teachers increasingly act as agents of their own professional management, making pedagogical and organizational decisions based on data analysis. In this context, the importance of developing teachers' managerial competency is growing. However, continuing professional education practices are not always sufficiently focused on developing managerial skills and the ability to make informed decisions in a digital educational environment. The aim of this article is to theoretically substantiate the essence of school teachers' managerial competency and identify the specific features of its development within the continuing professional education system in the context of the digital transformation of general education. This theoretical study draws on systemic, activity-based, competency-based, and personality-oriented approaches, allowing for the consideration of managerial competency as an integrative and dynamic quality of teacher's personality. This article clarifies the concept of school teachers' managerial competency using digital technologies and demonstrates its component structure. It is found that the development of this competency is a targeted process of continuous professional education, requiring the coordinated development of all components. Pedagogical conditions for developing school teachers' managerial competency in the system of continuing professional education are identified and characterized. These include updating teacher motivation, improving the content of professional development programs with managerial and digital components, as well as organizing informal education and post-course pedagogical support. The theoretical significance of this article lies in clarifying the conceptual framework and expanding scientific understanding of the development of school teachers' managerial competency in the context of the digital transformation of education. Its practical significance lies in the possibility of using the findings in designing professional development programs and organizing post-course support for teachers.

Key words

teacher managerial competency, continuing professional education, digital transformation of education, teacher professional development, pedagogical management, digital educational technologies, teacher professional development

Acknowledgements

The authors express their gratitude to the Rector of the Krasnoyarsk Institute of Education Development, Elena A. Chiganova, for supporting scientific initiatives and creating organizational and pedagogical conditions for conducting research at the institute. We also thank our colleagues at the Center for Digital Transformation of Education for their professional discussion of the results and expert evaluation of the certain aspects of the article.

Введение / Introduction

Цифровая трансформация общего образования актуализирует необходимость переосмысления профессиональной деятельности педагога. Е. Н. Белова считает, что цифровая трансформация общего образования ставит перед школами новые управленческие задачи, требующие от учителя не только владения современными информационно-коммуникационными технологиями (далее – ИКТ), но и развитой управленческой компетентности [1]. Научный коллектив авторов под руководством Т. Х. Абдулазимова в своей статье подчеркивает, что цифровые технологии меняют характер работы педагога: они становятся основой анализа обучающих данных и планирования образовательного процесса [2]. В свою очередь М. Г. Селюч отмечает, что в цифровой образовательной среде изменяется профессиональная востребованность педагога: возрастает значение аналитической деятельности и способности работать с образовательными данными [3].

В учебнике Е. Н. Беловой по образовательному менеджменту управление рассматривается как целенаправленный процесс организации и координации педагогической деятельности, что позволяет экстраполировать управленческие функции на деятельность самого учителя [4]. А в международной практике значимость цифровых и управленческих компетенций педагога закреплена в рамочном документе ЮНЕСКО «Рамочная программа компетенций в области ИКТ для учителей», где подчеркивается необходимость формирования у учителя способности использовать цифровые технологии для анализа данных, планирования и оценки образовательных результатов [5]. В свою очередь Е. В. Брызгалина, Д. А. Алексеева и Э. Д. Дряева отмечают, что цифровые трансформации педагогики требуют пересмотра содержания повышения квалификации и включения в него управленческого компонента [6]. С. С. Куликова и О. В. Яковлева указывают, что педагог в цифровой образовательной среде все чаще выступает субъектом педагогического управления, принимающим решения на основе анализа данных образовательного процесса [7].

Актуальность исследования определяется также положениями действующих нормативных документов Российской Федерации. В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ закреплена ответственность педагогического работника за качество образовательных результатов и необходимость постоянного профессионального развития [8]. Обновленные федеральные государственные образовательные стандарты общего образования предусматривают использование современных образовательных технологий и мониторинга индивидуальных образовательных достижений обучающихся, что требует от педагога способности к анализу данных и принятию управленческих решений [9].

Цель нашего обзора – синтез научных подходов к определению развития управленческой компетентности педагога школы в условиях цифровой образовательной среды. При подготовке работы использованы отечественные и зарубежные источники последних лет, отражающие теоретический и эмпирический опыт в этой области. Обзор литературы показывает, что учитель XXI века должен не только уметь работать с ИКТ, но и использовать цифровые данные для принятия обоснованных педагогических решений.

Обзор литературы / Literature review

Проблема развития управленческой компетентности педагога школы имеет междисциплинарный характер и находится на пересечении педагогики, теории

управления и исследований профессионального развития в образовании. В отечественной педагогической науке управленческая составляющая деятельности педагога рассматривалась в работах Э. Ф. Зеер через призму профессиональной компетентности, педагогического мастерства и культуры педагогической деятельности [10]. Так, в работах В. А. Сластенина управленческий аспект профессиональной деятельности учителя трактуется как способность к целеполаганию, планированию, рефлексии и ответственности за результаты образовательного процесса, что позволяет рассматривать управление собственной деятельностью как внутреннюю характеристику профессионализма педагога [11]. Развитие этих положений представлено в исследованиях И. А. Зимней, где профессиональные компетенции педагога анализируются с позиций личностно-деятельностного подхода, а способность к осознанному управлению собственной деятельностью рассматривается как результат интеграции знаний, умений, мотивации и ценностных установок [12]. Особенности и характер педагогического управления в цифровой образовательной среде были рассмотрены в работах С. С. Куликовой и О. В. Яковлевой [13].

В рамках компетентностного подхода существенный вклад в осмысление управленческой составляющей профессиональной деятельности педагога внесен А. В. Хуторским. Автор уточняет, что управленческие компетенции формируются как универсальные способы деятельности, обеспечивающие принятие решений в условиях неопределенности и изменяющейся образовательной среды [14].

Современные исследования цифровой трансформации образования также затрагивают управленческий аспект деятельности педагога. Так, Е. В. Лобкова анализирует использование цифровых индикаторов и аналитических инструментов в управлении образовательными процессами [15]. Н. В. Антонов, С. М. Лесин, Н. Н. Шевелева рассматривают цифровую грамотность педагога как основу принятия профессиональных решений в цифровой образовательной среде [16]. В. И. Абрамов и В. Д. Андреев выделяют ключевую роль цифровых индикаторов и аналитических инструментов в управлении образовательными процессами на региональном уровне, в контексте достижения национальных целей, что усиливает требования к аналитическим и управленческим компетенциям педагога [17].

Системное понимание управления как процесса целенаправленного воздействия субъекта на собственную деятельность представлено в трудах Н. Ю. Ерофеевой и М. В. Селиверстовой, где управление рассматривается не только как функция руководства, но и как универсальный механизм организации деятельности в сложных социальных системах, к которым относится и современная школа [18].

Вопросы профессионального развития педагога и роли дополнительного профессионального образования (далее – ДПО) в преодолении профессиональных дефицитов подробно раскрыты в исследованиях М. П. Левандовской, Н. Ю. Моспановой. Авторы подчеркивают, что система ДПО обладает значительным потенциалом для развития рефлексивных и управленческих качеств педагога за счет ориентации на практику, осмысления профессионального опыта и индивидуализации образовательных траекторий [19]. А. Н. Абрамов в своих научных работах акцентирует внимание на трансформации управленческой компетентности педагога в условиях цифровизации школы, где ключевым фактором становится способность принимать управленческие решения на основе цифровых данных образовательного процесса [20].

В последние годы в зарубежных исследованиях активно развивается направление по формированию у педагогов компетенций, связанных с цифровой аналитикой

данных образовательного процесса, что, по нашему мнению, обусловлено управленческой компетентностью педагогов с использованием цифровых технологий.

Так, в работах С. А. Гезелья подчеркивается, что использование данных становится неотъемлемой частью профессиональной культуры учителя и требует формирования специальных аналитических и управленческих навыков [21]. Ученый указывает, что эффективное применение образовательной аналитики возможно лишь при условии развития у педагогов способности интерпретировать данные и трансформировать их в управленческие решения.

В работах И. Муттакина управленческая компетентность педагога рассматривается как условие устойчивых образовательных изменений и профессионального лидерства, при этом подчеркивается значимость способности учителя анализировать данные, выстраивать стратегию собственной деятельности и участвовать в коллективных управленческих процессах [22].

Исследования С. Ф. Ахмад и соавторов посвящены изучению влияния искусственного интеллекта и анализа данных и сопутствующих факторов на принятие решений в образовании [23]. Ученые рассматривают грамотность работы с данными как комплексную компетенцию, включающую когнитивные, мотивационные и рефлексивные компоненты, что концептуально соотносится со структурой управленческой компетентности педагога.

В публикациях последних лет также акцентируется внимание на феномене принятия решений на основе данных в школьной среде. Например, Н. Шеллинг и Л. Д. Рубенштейн подчеркивают, что цифровое лидерство предполагает способность педагога не только использовать цифровые инструменты, но и стратегически управлять образовательными процессами в цифровой среде даже в начальной школе [24].

Коллектив ученых под руководством Дж. М. Фернандес-Батанеро показывает, что устойчивое формирование управленческих и цифровых компетенций обеспечивается через сочетание формального обучения и посткурсового сопровождения, что подтверждает значимость дополнительного профессионального образования как институционального механизма развития управленческого потенциала учителя [25].

Анализ отечественных и зарубежных источников говорит о том, что, несмотря на высокий интерес к проблемам профессионального развития педагога и цифровой трансформации образования, вопрос развития управленческой компетентности педагога школы в системе ДПО остается недостаточно систематизированным. В большинстве исследований управленческая компетентность либо рассматривается фрагментарно, либо отождествляется с управленческой деятельностью руководителей образовательных организаций. При этом особенности дополнительного профессионального образования как среды целенаправленного развития управленческой компетентности педагога, а также роль посткурсового сопровождения и работы с цифровыми данными требуют более детального теоретического осмысления. Данное обстоятельство определяет необходимость дальнейших исследований, направленных на уточнение содержания управленческой компетентности педагога школы и обоснование педагогических условий ее развития в системе ДПО в условиях цифровой трансформации общего образования.

Методологическая база исследования / Methodological base of the research

Исследование носит теоретико-аналитический характер и направлено на осмысление проблемы развития управленческой компетентности педагога школы в системе

ДПО в условиях цифровой трансформации общего образования. В качестве теоретико-методологических материалов исследования использованы положения ряда научных концепций, конкретизированные применительно к проблеме развития управленческой компетентности педагога школы в системе дополнительного профессионального образования. Из теории менеджмента и самоменеджмента заимствованы представления о функциях управления. Так, за основу взяты идеи рациональной организации деятельности А. С. Большакова [26] и Т. Бьюзена [27], а идеи самоорганизации субъекта профессионального труда – у Е. В. Стариковой [28]. Данные положения использованы для обоснования управленческо-деятельностного компонента управленческой компетентности педагога и описания алгоритмов управления собственной профессиональной деятельностью.

Концепции обучения на протяжении всей жизни позволили рассмотреть развитие управленческой компетентности как непрерывный процесс, реализуемый в единстве формального, неформального и информального образования. В частности, идеи А. А. Вербицкого [29] о трансформации профессиональной деятельности в условиях цифрового обучения использованы для анализа изменения содержания управленческих функций педагога, а положения А. В. Уткина [30] и И. И. Головановой [31] – для обоснования индивидуализации образовательных траекторий в системе ДПО.

Концепции структуры управленческих компетенций и их развития использованы при моделировании компонентной структуры управленческой компетентности педагога. Из работ Р. Э. Бояцис [32] заимствовано понимание компетентности как совокупности поведенческих индикаторов, обеспечивающих эффективную деятельность, а из теории мотивации достижений Д. К. Макклелланд [33] – положение о значимости мотивационного компонента как внутреннего регулятора профессионального поведения. Подход И. А. Зимней позволил уточнить соотношение когнитивного, деятельностного и личностного аспектов управленческой компетентности [34].

Подходы к формированию и оценке инновационных и цифровых компетенций педагогов использованы для обоснования цифрового измерения управленческой компетентности. В частности, положения о методике дистанционного и смешанного обучения (М. Е. Вайндорф-Сысоева) применены при анализе цифровой образовательной среды как пространства управленческой деятельности педагога [35]; идеи П. Х. Альмурзаевой – при описании цифровых навыков как инструмента принятия управленческих решений [36]; материалы М. П. Лопушенко – при характеристике гибких навыков, обеспечивающих эффективность управленческого взаимодействия [37].

Методологическую основу исследования составляют системный, деятельностный, компетентностный и личностно ориентированный подходы, обеспечивающие целостное рассмотрение управленческой компетентности педагога школы как интегративного и динамического качества личности. Системный подход позволил рассмотреть управленческую компетентность как целостное образование, включающее взаимосвязанные компоненты и развивающееся в контексте цифровой образовательной среды. Деятельностный подход использовался для анализа управленческой компетентности через совокупность управленческих действий педагога, направленных на планирование, организацию, анализ и коррекцию собственной профессиональной деятельности на основе цифровых данных. Компетентностный подход обеспечил возможность раскрытия содержания и структуры управленческой компетентности, а личностно ориентированный подход – акцент на субъектной позиции педагога, его мотивации, рефлексии и индивидуальной образовательной траектории в системе ДПО.

В ходе исследования применялись методы теоретического анализа и синтеза, обобщения и систематизации научных данных, понятийно-терминологического анализа, сравнительно-сопоставительного анализа отечественных и зарубежных подходов к развитию управленческой компетентности педагогов. Метод концептуального моделирования использовался для обоснования процесса развития управленческой компетентности педагога школы в системе ДПО и выявления педагогических условий, обеспечивающих его результативность. Кроме того, применялся метод логико-структурного анализа, позволивший установить взаимосвязь между компонентами управленческой компетентности, содержанием дополнительного профессионального образования и формами посткурсового сопровождения педагогов.

Выбор методов исследования обусловлен целью статьи и ее теоретической направленностью и позволил обеспечить научную обоснованность выводов о сущности управленческой компетентности педагога школы, специфике ее развития в системе ДПО и роли цифровых данных в принятии управленческих решений педагогом в условиях цифровой трансформации общего образования.

Результаты исследования / Research results

Понятие «управленческая компетентность педагога школы» формируется на стыке педагогики, теории управления и психологии профессиональной деятельности. В отечественной педагогической науке изначально управленческая проблематика рассматривалась преимущественно применительно к деятельности руководителя образовательной организации. Однако по мере усложнения профессиональных функций учителя и расширения его ответственности за проектирование, реализацию и оценку образовательного процесса внимание исследователей сместилось к анализу управленческого потенциала самого педагога. Современный учитель выступает не только исполнителем нормативно заданных функций, но и субъектом управления собственной профессиональной деятельностью: он самостоятельно ставит цели, выбирает стратегии педагогического воздействия, принимает решения в условиях неопределенности и несет ответственность за образовательные результаты обучающихся. В связи с этим управленческая компетентность педагога школы рассматривается как особый вид профессиональной компетентности, отражающий способность учителя осуществлять целенаправленное, осознанное и рефлексивное управление собственной педагогической деятельностью.

В условиях цифровой трансформации общего образования содержание управленческой компетентности педагога существенно усложняется. Если ранее управленческие решения принимались преимущественно на основе педагогического опыта, интуиции и качественного анализа ситуации, то в современной школе учитель все чаще опирается на цифровые данные: результаты электронных оценочных процедур, данные образовательных платформ, аналитику учебной активности обучающихся, цифровые следы образовательного взаимодействия. Это требует от педагога не только владения цифровыми инструментами, но и способности к критической интерпретации данных, выявлению причинно-следственных связей и прогнозированию образовательных результатов. В данной статье управленческая компетентность педагога школы с использованием цифровых технологий трактуется как интегративное, динамическое качество личности педагога, отражающее его готовность и способность анализировать задачи управления собственной педагогической деятельностью, принимать обоснованные управленческие решения на основе цифровых данных и реализовывать их с целью повышения результативности профессиональной деятельности.

Структура управленческой компетентности педагога школы носит многокомпонентный характер и отражает целостность профессиональной деятельности учителя как субъекта управления. Когнитивно-самообразовательный компонент включает систему знаний о закономерностях педагогического управления, принципах планирования и оценки образовательного процесса, а также готовность к постоянному обновлению этих знаний в условиях стремительного развития цифровых технологий. Данный компонент обеспечивает осознанное использование педагогом цифровых инструментов и аналитических ресурсов для решения управленческих задач и выступает основой профессионального саморазвития в системе ДПО.

Управленческо-деятельностный компонент отражает практическую сторону управленческой компетентности и проявляется в умении педагога проектировать, организовывать и корректировать собственную педагогическую деятельность. Он включает навыки стратегического и оперативного планирования, принятия управленческих решений, организации цифрового взаимодействия с участниками образовательных отношений, а также использования результатов цифровой аналитики для повышения качества обучения. В условиях цифровизации образования данный компонент приобретает особую значимость, поскольку требует от педагога способности интегрировать данные из различных цифровых источников в процесс педагогического управления.

Мотивационно-волевой компонент управленческой компетентности характеризует внутреннюю готовность педагога отвечать за результаты собственной профессиональной деятельности и инициировать изменения в образовательном процессе. Он связан с осознанием педагогом ценности управленческих функций, стремлением к профессиональному росту и готовностью осваивать новые цифровые практики. В системе ДПО данный компонент развивается через включение педагогов в активные формы обучения, проектную деятельность и рефлексивное осмысление собственного профессионального опыта.

Рефлексивно-оценочный компонент обеспечивает способность педагога анализировать эффективность принятых управленческих решений, соотносить достигнутые результаты с поставленными целями и вносить коррективы в профессиональную деятельность. Использование цифровых данных расширяет возможности педагогической рефлексии, позволяя опираться не только на субъективные оценки, но и на объективные показатели образовательных результатов. Развитие данного компонента в процессе повышения квалификации и посткурсового сопровождения способствует формированию у педагога устойчивой установки на самооценку и саморазвитие как ключевые механизмы профессионального роста.

Выделение компонентной структуры управленческой компетентности педагога школы позволяет описать ее внутреннее содержание, однако само по себе не раскрывает механизмов и условий ее развития в реальной педагогической практике. Каждый из обозначенных компонентов: когнитивно-самообразовательный, управленческо-деятельностный, мотивационно-волевой и рефлексивно-оценочный – не формируется спонтанно и не развивается равномерно в процессе повседневной профессиональной деятельности педагога. Их развитие требует целенаправленного педагогического воздействия, специально организованной образовательной среды и осознанного включения педагога в управленческую деятельность.

В условиях цифровой трансформации общего образования данная проблема приобретает особую значимость. Современный педагог сталкивается с необходимостью принимать управленческие решения на основе цифровых данных, использовать

инструменты аналитики образовательного процесса и выстраивать индивидуальные траектории профессионального развития. Однако результаты теоретических и прикладных исследований показывают, что без специально организованного обучения и сопровождения педагога, как правило, используют цифровые технологии фрагментарно, не связывая их с задачами управления собственной профессиональной деятельностью. Это свидетельствует о наличии устойчивых профессиональных дефицитов в области управленческой компетентности, которые не могут быть преодолены исключительно за счет накопления педагогического опыта.

В данном контексте дополнительное профессиональное образование выступает как ключевой институт, обеспечивающий целенаправленное развитие управленческой компетентности педагога школы. В отличие от базового педагогического образования, система дополнительного профессионального образования ориентирована на актуализацию индивидуальных профессиональных потребностей, преодоление выявленных дефицитов и оперативную реакцию на изменения образовательной среды. Курсы повышения квалификации и последующее посткурсовое сопровождение создают условия для осмысления педагогом собственной управленческой практики, освоения новых способов деятельности и переноса полученных знаний в реальные условия школьной работы.

Тем не менее анализ практики реализации программ повышения квалификации показывает, что развитие управленческой компетентности невозможно свести лишь к обновлению содержания обучения или освоению отдельных цифровых инструментов. Оно предполагает организацию целостного процесса, в рамках которого формируются мотивационные основания управленческой деятельности, обеспечивается практическое освоение управленческих алгоритмов и создаются условия для рефлексии и самооценки профессиональных результатов. Именно поэтому возникает необходимость определения и обоснования педагогических условий, которые обеспечивают согласованное развитие всех компонентов управленческой компетентности педагога школы в системе ДПО.

В рамках настоящего исследования были определены и обоснованы педагогические условия, обеспечивающие результативное развитие управленческой компетентности педагога школы в системе ДПО.

Первое педагогическое условие связано с актуализацией мотивации педагогов и формированием ценностного отношения к успешному управлению собственной профессиональной деятельностью. Данное условие реализуется посредством организации диагностико-рефлексивного этапа в системе ДПО. Педагогам предлагается пройти диагностику уровня развития управленческой компетентности, включающую оценку когнитивных, деятельностных, мотивационных и рефлексивных компонентов. Анализ результатов диагностики позволяет педагогам осознать собственные профессиональные дефициты в области управления педагогической деятельностью, в том числе в аспекте принятия решений на основе цифровых данных. Рефлексия диагностических результатов способствует формированию внутренней мотивации к профессиональному развитию, переходу от внешне заданных требований к осознанной потребности в освоении управленческих практик. Таким образом, управленческая компетентность начинает восприниматься педагогом не как дополнительная нагрузка, а как ценностный ресурс повышения профессиональной результативности.

Второе педагогическое условие заключается в целенаправленном обогащении содержания повышения квалификации педагогов в рамках дополнительной образовательной программы «Управление педагогической деятельностью с применением

цифровых технологий». Особенность данной программы состоит в ее ориентации не только на освоение цифровых инструментов, но и на формирование управленческого мышления педагога. Содержание программы структурировано вокруг управленческих задач педагогической деятельности: анализа образовательных данных, целеполагания, стратегического и оперативного планирования, принятия управленческих решений и оценки их результативности. Использование кейсов, ситуационных задач и практико-ориентированных заданий позволяет педагогам моделировать реальные управленческие ситуации, характерные для современной цифровой образовательной среды городской школы. Таким образом, формальное непрерывное образование в системе повышения квалификации приобретает деятельностный характер и становится средством развития управленческой компетентности, а не только источником обновления знаний.

Третье педагогическое условие связано с вовлечением педагогов в информальное непрерывное образование через самообразование и практическую управленческую деятельность после завершения курсов повышения квалификации. Реализация данного условия предполагает включение педагогов в управление собственной профессиональной деятельностью с использованием разработанных алгоритмов и уже готовых цифровых инструментов, а также построение индивидуального образовательного маршрута с педагогическим сопровождением. Педагоги применяют освоенные управленческие алгоритмы в реальной практике: анализируют данные об образовательных результатах, планируют изменения в учебном процессе, принимают управленческие решения и оценивают их эффективность. Педагогическое сопровождение индивидуального маршрута обеспечивает поддержку на этапе внедрения управленческих решений, способствует развитию рефлексивных навыков и предотвращает формальный характер самообразования. Важной особенностью данного этапа является перенос акцента с обучения на практику, что позволяет рассматривать посткурсовое сопровождение как ключевой механизм устойчивого развития управленческой компетентности в системе ДПО.

В совокупности описанные педагогические условия обеспечивают целостность процесса развития управленческой компетентности педагога школы в дополнительном профессиональном образовании: от осознания профессиональных дефицитов и мотивации к развитию – через целенаправленное формальное обучение – к практико-ориентированному посткурсовому сопровождению и самообразованию. Такой подход позволяет рассматривать дополнительное профессиональное образование не как разовое мероприятие, а как непрерывный управляемый процесс профессионального развития педагога в условиях цифровой трансформации общего образования.

Реализация обозначенных педагогических условий становится возможной именно в системе ДПО, обладающей рядом принципиальных особенностей, отличающих ее от иных уровней и форм профессиональной подготовки педагога. Система ДПО ориентирована на взрослого обучающегося с уже сформированным профессиональным опытом, что позволяет строить образовательный процесс на основе анализа реальных управленческих ситуаций педагогической практики. В этом контексте развитие управленческой компетентности осуществляется не через усвоение абстрактных теоретических положений, а через осмысление и переосмысление собственной профессиональной деятельности педагога как объекта управления.

К числу ключевых особенностей дополнительного профессионального образования, обеспечивающих развитие управленческой компетентности педагога школы,

относится использование активных и практико-ориентированных форм обучения. К ним относятся анализ управленческих кейсов, моделирование профессиональных ситуаций, проектирование индивидуальных образовательных и профессиональных маршрутов, работа с реальными цифровыми данными образовательного процесса. Данные формы обучения создают условия для формирования управленческо-деятельностного компонента компетентности, поскольку педагог выступает не в роли слушателя, а в роли субъекта управленческого решения, отвечающего за выбор стратегии действий и оценку их результативности.

Особую роль в системе ДПО играет сочетание формального, неформального и информального обучения. Формальное обучение в рамках курсов повышения квалификации обеспечивает целенаправленное освоение управленческих и цифровых инструментов, неформальное обучение реализуется через профессиональное взаимодействие педагогов, обмен опытом и участие в профессиональных сообществах, а информальное обучение проявляется в самообразовании и самостоятельной управленческой практике педагога. Такое сочетание форм непрерывного образования позволяет обеспечить устойчивое развитие всех компонентов управленческой компетентности и преодолеть разрыв между обучением и практикой.

Методически значимой особенностью дополнительного профессионального образования является также широкое применение рефлексивных методов обучения: самооценки, анализа профессиональных затруднений, экспертной и взаимной оценки управленческих решений, ведения рефлексивных отчетов и цифровых портфолио. Эти методы способствуют развитию рефлексивно-оценочного компонента управленческой компетентности и формированию у педагога способности осмысленно корректировать собственную профессиональную деятельность на основе анализа результатов, в том числе полученных с использованием цифровых данных.

Наконец, важнейшей отличительной чертой дополнительного профессионального образования является возможность организации посткурсового сопровождения педагогов. В отличие от традиционных форм обучения, завершение курса повышения квалификации не означает окончания процесса развития управленческой компетентности. Наставничество, консультационная поддержка, сопровождение реализации индивидуальных образовательных маршрутов, а также мониторинг результатов управленческих решений в цифровой образовательной среде обеспечивают перенос освоенных знаний и умений в практику педагогической деятельности. Именно посткурсовое сопровождение позволяет закрепить управленческие навыки, сформировать устойчивые профессиональные практики и рассматривать дополнительное профессиональное образование как непрерывный управляемый процесс развития управленческой компетентности педагога школы в условиях цифровой трансформации образования.

Заключение / Conclusion

Проведенный теоретический анализ позволил обосновать актуальность проблемы развития управленческой компетентности педагога школы в условиях цифровой трансформации общего образования и определить дополнительное профессиональное образование как ключевой ресурс ее целенаправленного формирования. В современных условиях управленческая компетентность педагога выходит за рамки традиционного понимания педагогического мастерства и рассматривается как интегративное, динамическое качество личности, обеспечивающее способность педагога осознанно управлять собственной профессиональной деятельностью, принимать

взвешенные решения на основе критической интерпретации цифровых данных и достигать устойчивых образовательных результатов.

В ходе исследования уточнено содержание управленческой компетентности педагога школы и раскрыта ее компонентная структура, включающая когнитивно-самообразовательный, управленческо-деятельностный, мотивационно-волевой и рефлексивно-оценочный компоненты. Показано, что развитие данной компетентности носит процессуальный характер и требует согласованного формирования всех компонентов, что невозможно обеспечить спонтанно или исключительно в рамках повседневной педагогической практики. Особое значение в этом процессе приобретает система дополнительного профессионального образования, ориентированная на осмысление профессиональных дефицитов и построение индивидуальных траекторий профессионального развития педагогов.

В статье обоснованы педагогические условия развития управленческой компетентности педагога школы в системе ДПО, включающие актуализацию мотивации и ценностного отношения к управлению собственной профессиональной деятельности посредством рефлексии, обогащение содержания повышения квалификации педагогов в рамках дополнительной образовательной программы, а также вовлечение педагогов в управленческую деятельность через применение алгоритмов с использованием цифровых инструментов и сервисов. Аргументированно, что реализация данных условий обеспечивает переход от формального освоения цифровых инструментов к их осмысленному использованию в управлении педагогической деятельностью.

Особое внимание в работе уделено выявлению специфики дополнительного профессионального образования как образовательной среды, обеспечивающей развитие управленческой компетентности педагога школы. Показано, что использование практико-ориентированных форм и методов обучения, рефлексивных технологий, работы с реальными цифровыми данными и механизмов посткурсового сопровождения позволяет обеспечить устойчивый перенос управленческих умений в профессиональную практику. Таким образом, дополнительное профессиональное образование рассматривается не как разовое повышение квалификации, а как непрерывный управляемый процесс профессионального развития педагога в условиях цифровой образовательной среды.

Ссылки на источники / References

1. Белова Е. Н., Абрамов А. Н. Диагностика уровня управленческой компетентности педагогов школ по применению цифровых технологий // Непрерывное образование: XXI век. – 2025. – Т. 13, № 2. – С. 87–98.
2. Абдулазимова Т. Х., Гейдарова Д. Р., Хамхоева Л. М. Теоретико-методологические основы формирования управленческой компетентности педагога // Проблемы современного педагогического образования. – 2023. – № 78-2. – С. 4–7.
3. Селюч М. Г. Профессиональная востребованность педагога в цифровой образовательной среде // Вестник практической психологии образования. – 2024. – Т. 21, № 2. – С. 120–127.
4. Белова Е. Н. Образовательный менеджмент: учеб. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2023. – 216 с.
5. UNESCO. ICT Competency Framework for Teachers. – Paris, 2018. – URL: <https://www.unesco.org/en/digital-competencies-skills/ict-cft>
6. Брызгалина Е. В., Алексеева Д. А., Дряева Э. Д. Цифровые трансформации педагогики: опыт повышения квалификации // Высшее образование в России. – 2021. – Т. 30, № 5. – С. 161–168.
7. Куликова С. С., Яковлева О. В. Педагогическое управление в цифровой образовательной среде: вопросы профессиональной подготовки будущих педагогов // Образование и наука. – 2022. – № 2. – С. 48–83.
8. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 15.10.2025) «Об образовании в Российской Федерации».
9. Приказ Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 г. № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования».

10. Зеер Э. Ф., Сыманюк Э. Э. Психология профессионального развития: учеб. для вузов. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – 234 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/565212>
11. Сластенин В. А., Подымова Л. С. Готовность педагога к инновационной деятельности // Сибирский педагогический журнал. – 2007. – № 1. – С. 42–49.
12. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Авторская версия. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 42 с.
13. Куликова С. С., Яковлева О. В. Педагогическое управление в цифровой образовательной среде: вопросы профессиональной подготовки будущих педагогов // Образование и наука. – 2022. – № 2. – С. 48–83.
14. Хуторской А. В. и др. Перспективы научных исследований в дистанционном образовании // Вестник Института образования человека. – 2022. – № 1. – С. 1–5.
15. Лобкова Е. В., Ки-Юан А. А. Индикаторы прогресса в достижении стратегических целей цифровой трансформации ключевых отраслей региона: оценка промежуточных результатов // Журнал Сибирского федерального университета. Гуманитарные науки. – 2023. – Т. 16, № 3. – С. 428–440.
16. Антонов Н. В., Лесин С. М., Шевелева Н. Н. Управление профессиональным развитием педагога в условиях современной цифровой образовательной среды в мегаполисе // Вестник РМАТ. – 2022. – № 1. – С. 54–60.
17. Абрамов В. И., Андреев В. Д. Анализ стратегий цифровой трансформации регионов России в контексте достижения национальных целей // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – № 1. – С. 89–119.
18. Ерофеева Н. Ю., Селиверстова М. В. Требования к профессиональной компетентности учителя при переходе к новым экономическим условиям // Учитель XXI века: стратегии профессионального взаимодействия и саморазвития. – Ижевск, 2020. – 475 с.
19. Левандовская М. П., Моспанова Н. Ю. Управленческая компетентность педагога и ее формирование в системе повышения квалификации // Социально-психологические вызовы современного общества. Проблемы. Перспективы. Пути развития. – 2019. – С. 274–278.
20. Абрамов А. Н. Управление педагогом своей профессиональной деятельностью в условиях цифровизации образования // Цифровые инструменты в образовании: сб. ст. по материалам III Всерос. науч.-практ. конф., Сургут, 05 апреля 2025 года. – Сургут: Сургутский государственный педагогический университет, 2025. – С. 66–69.
21. Gesel S. A. et al. A meta-analysis of the impact of professional development on teachers' knowledge, skill, and self-efficacy in data-based decision-making // Journal of Learning disabilities. – 2021. – Vol. 54, № 4. – P. 269–283.
22. Muttaqin I. et al. The effect of academic supervision, managerial competence, and teacher empowerment on teacher performance: the mediating role of teacher commitment // F1000Research. – 2023. – Vol. 12. – P. 743.
23. Ahmad S. F. et al. Impact of artificial intelligence on human loss in decision making, laziness and safety in education // Humanities and Social Sciences Communications. – 2023. – Vol. 10, № 1. – P. 1–14
24. Schelling N., Rubenstein L. D. V. Elementary teachers' perceptions of data-driven decision-making // Educational Assessment, Evaluation and Accountability. – 2021. – Vol. 33, № 2. – P. 317–344.
25. Fernández-Batanero J. M. et al. Digital competences for teacher professional development. Systematic review // European journal of teacher education. – 2022. – Vol. 45, № 4. – P. 513–531.
26. Большаков А. С., Шлафман А. И., Михайлов В. И. Современный менеджмент организаций: теория и практика. – СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2011. – 370 с.
27. Бьюзен Т. Научите себя думать! – 3-е изд. – Минск: Попурри, 2022. – 224 с.
28. Старикова Е. В. Бремя труда, или как не надо работать // Вестн. Том. гос. ун-та. Философия. Социология. Политология. – 2019. – № 50. – С. 88–100.
29. Вербицкий А. А. Цифровое обучение: проблемы, риски и перспективы // Электронный научно-публицистический журнал «Номо Cyberus». – 2019. – № 1(6). – URL: http://journal.homocyberus.ru/Veibitskiy_AA_1_2019
30. Уткин А. В. Экосистемный подход как тренд непрерывного образования // Методология познания историко-педагогического прошлого и настоящего в контексте исследования актуальных проблем теории и практики современного образования / под ред. Г. Б. Корнетова. – М.: Академия социального управления, 2021. – Вып. 137. – С. 194–201.
31. Голованова И. И. Саморазвитие и планирование карьеры: учеб. пособие. – Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2013. – 196 с.
32. Бояцис Р. Компетентный менеджер. – М.: Гиппо, 2008. – 352 с.
33. McClelland D. C. Human motivation. – Cambridge University Press, 1987. – 200 с.
34. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Эксперимент и инновации в школе. – 2009. – № 2. – С. 7–14.
35. Вайндорф-Сысоева М. Е., Грязнова Т. С., Шитова В. А. Методика дистанционного обучения: учеб. пособие для вузов / под общ. ред. М. Е. Вайндорф-Сысоевой. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 194 с. – URL: <https://urait.ru/book/metodika-distancionnogo-obucheniya-433436>
36. Альмурзаева П. Х., Эльжуркаева М. Я. Инновационные подходы к формированию цифровой грамотности у студентов педагогических вузов // Управление образованием: теория и практика. – 2024. – № 7-1 (84). – С. 99–109.

37. Гибкие навыки (soft skills) – компетенции будущего: метод. пособие / сост. М. П. Лопушенко; редкол.: Т. Ю. Якуба и др. – Хабаровск: ДВГНБ, 2023. – 36 с.
-
1. Belova, E. N., & Abramov, A. N. (2025). "Diagnostika urovnya upravlencheskoj kompetentnosti pedagogov shkol po primeneniyu cifrovyyh tekhnologij" [Diagnostics of the level of managerial competency of school teachers in the application of digital technologies], *Nepreryvnoe obrazovanie: XXI vek*, t. 13, № 2, pp. 87–98 (in Russian).
 2. Abdulazimova, T. H., Gejdarova, D. R., & Hamhoeva, L. M. (). "Teoretiko-metodologicheskie osnovy formirovaniya upravlencheskoj kompetentnosti pedagoga" [Theoretical and methodological foundations for the development of managerial competency of a teacher], *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*, 2023, № 78-2, pp. 4–7 (in Russian).
 3. Selyuch, M. G. (2024). "Professional'naya vostrebovannost' pedagoga v cifrovoj obrazovatel'noj srede" [Professional demand for teachers in the digital educational environment], *Vestnik prakticheskoy psikhologii obrazovaniya*, t. 21, № 2, pp. 120–127 (in Russian).
 4. Belova, E. N. (2023). *Obrazovatel'nyj menedzhment [Educational management]: ucheb.*, Sib. feder. un-t, Krasnoyarsk, 216 p. (in Russian).
 5. (2018). *UNESCO. ICT Competency Framework for Teachers*, Paris. Available at: <https://www.unesco.org/en/digital-competencies-skills/ict-cft> (in Russian).
 6. Bryzgalina, E. V., Alekseeva, D. A., & Dryaeva, E. D. (2021). "Cifrovye transformacii pedagogiki: opyt povysheniya kvalifikacii" [Digital transformation of pedagogy: experience of professional development], *Vysshee obrazovanie v Rossii*, t. 30, № 5, pp. 161–168 (in Russian).
 7. Kulikova, S. S., & Yakovleva, O. V. (2022). "Pedagogicheskoe upravlenie v cifrovoj obrazovatel'noj srede: voprosy professional'noj podgotovki budushchih pedagogov" [Pedagogical Management in a Digital Educational Environment: Issues of Professional Training of Preservice Teachers], *Obrazovanie i nauka*, № 2, pp. 48–83 (in Russian).
 8. *Federal'nyj zakon ot 29.12.2012 № 273-FZ (red. ot 15.10.2025) "Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii"* [Federal Law of December 29, 2012 No. 273-FL (as amended on October 15, 2025) "On Education in the Russian Federation"] (in Russian).
 9. *Prikaz Ministerstva prosveshcheniya RF ot 31 maya 2021 g. № 287 "Ob utverzhdenii federal'nogo gosudarstvennogo obrazovatel'nogo standarta osnovnogo obshchego obrazovaniya"* [Order of the Ministry of Education of the Russian Federation dated May 31, 2021 No. 287 "On approval of the federal state educational standard of basic general education."] (in Russian).
 10. Zeer, E. F., & Symanyuk, E. E. (2025). *Psikhologiya professional'nogo razvitiya [Psychology of professional development]: ucheb.dlya vuzov*, 3-e izd., ispr. i dop, Yurajt, Moscow, 234 p. Available at: <https://urait.ru/bcode/565212> (in Russian).
 11. Slastenin, V. A., & Podymova, L. S. (2007). "Gotovnost' pedagoga k innovacionnoj deyatel'nosti" [Teacher readiness for innovative activities], *Sibirskij pedagogicheskij zhurnal*, № 1, pp. 42–49 (in Russian).
 12. Zimnyaya, I. A. (2004). *Klyuchevye kompetentnosti kak rezul'tativno-celevaya osnova kompetentnostnogo podhoda v obrazovanii. Avtorskaya versiya [Key competencies as a performance-based basis for a competency-based approach in education. Original version]*. Moscow Issledovatel'skij centr problem kachestva podgotovki specialistov, 42 p. (in Russian).
 13. Kulikova, S. S., & Yakovleva, O. V. (2022). "Pedagogicheskoe upravlenie v cifrovoj obrazovatel'noj srede: voprosy professional'noj podgotovki budushchih pedagogov" [Pedagogical Management in a Digital Educational Environment: Issues of Professional Training of Preservice Teachers], *Obrazovanie i nauka*, № 2, pp. 48–83 (in Russian).
 14. Hutorskoj, A. V. et al. (2022). "Perspektivy nauchnyh issledovanij v distancionnom obrazovanii" [Prospects for scientific research in distance education], *Vestnik Instituta obrazovaniya cheloveka*, № 1, pp. 1–5 (in Russian).
 15. Lobkova, E. V., & Ki-Yuan, A. A. (2023). "Indikatory progressa v dostizhenii strategicheskikh celej cifrovoj transformacii klyuchevyh otraslej regiona: ocenka promezhutochnyh rezul'tatov" [Progress indicators in achieving strategic goals for digital transformation of key regional industries: assessment of intermediate results], *Zhurnal Sibirskogo federal'nogo universiteta. Gumanitarnye nauki*, t. 16, № 3, pp. 428–440 (in Russian).
 16. Antonov, N. V., Lesin, S. M., & Sheveleva, N. N. (2022). "Upravlenie professional'nym razvitiem pedagoga v usloviyah sovremennoj cifrovoj obrazovatel'noj sredy v megapolise" [Managing the professional development of teachers in a modern digital educational environment in a metropolis], *Vestnik RMAT*, № 1, pp. 54–60 (in Russian).
 17. Abramov, V. I., & Andreev, V. D. (2023). "Analiz strategij cifrovoj transformacii regionov Rossii v kontekste dostizheniya nacional'nyh celej" [Analysis of digital transformation strategies of Russian regions in the context of achieving national goals], *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya*, № 1, pp. 89–119 (in Russian).
 18. Erofeeva, N. Yu., & Seliverstova, M. V. (2020). "Trebovaniya k professional'noj kompetentnosti uchitelya pri perekhode k novym ekonomicheskim usloviyam" [Requirements for the professional competence of teachers in the transition to new economic conditions], *Uchitel' XXI veka: strategii professional'nogo vzaimodejstviya i samo-razvitiya*, Izhevsk, 475 p. (in Russian).

19. Levandovskaya, M. P., & Mospanova, N. Yu. (2019). "Upravlencheskaya kompetentnost' pedagoga i ee formirovanie v sisteme povysheniya kvalifikatsii" [Managerial competency of a teacher and its development in the system of advanced training], *Sotsial'no-psihologicheskie vyzovy sovremennogo obshchestva. Problemy. Perspektivy. Puti razvitiya*, pp. 274–278 (in Russian).
20. Abramov, A. N. (2025). "Upravlenie pedagogom svoej professional'noj deyatel'nost'yu v usloviyah cifrovizatsii obrazovaniya" [Teacher management of their professional activities in the context of digitalization of education], *Cifrovye instrumenty v obrazovanii: sb. st. po materialam III Vseros. nauch.-prakt. konf., Surgut, 05 aprelya 2025 goda*, Surgutskij gosudarstvennyj pedagogicheskij universitet, Surgut, pp. 66–69 (in Russian).
21. Gesel, S. A. et al. (2021). "A meta-analysis of the impact of professional development on teachers' knowledge, skill, and self-efficacy in data-based decision-making", *Journal of Learning disabilities*, vol. 54, № 4, pp. 269–283 (in English).
22. Muttaqin, I. et al. (2023). "The effect of academic supervision, managerial competence, and teacher empowerment on teacher performance: the mediating role of teacher commitment", *F1000Research*, vol. 12, pp. 743 (in English).
23. Ahmad, S. F. et al. (2023). "Impact of artificial intelligence on human loss in decision making, laziness and safety in education", *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 10, № 1, pp. 1–14 (in English).
24. Schelling, N., & Rubenstein, L. D. V. (2021). "Elementary teachers' perceptions of data-driven decision-making", *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, vol. 33, № 2, pp. 317–344 (in English).
25. Fernández-Batanero, J. M. et al. (2022). "Digital competences for teacher professional development. Systematic review", *European journal of teacher education*, vol. 45, № 4, pp. 513–531 (in English).
26. Bol'shakov, A. S., Shlafman, A. I., & Mihajlov, V. I. (2011). *Sovremennyy menedzhment organizatsij: teoriya i praktika* [Modern management of organizations: theory and practice]. Sankt-Peterburgskij politekhnicheskij universitet Petra Velikogo, St. Petersburg, 370 p. (in Russian).
27. B'yuzen, T. (2022). *Nauchite sebya dumat'!* [Teach yourself to think!], 3-e izd, Popurri, Minsk, 224 p. (in Russian).
28. Starikova, E. V. (2019). "Bremya truda, ili kak ne nado rabotat'" [The Burden of Labor, or How Not to Work], *Vestn. Tom. gos. un-ta. Filosofiya. Sociologiya. Politologiya*, № 50, pp. 88–100 (in Russian).
29. Verbickij, A. A. (2019). "Cifrovoe obuchenie: problemy, riski i perspektivy" [Digital Learning: Challenges, Risks, and Prospects], *Elektronnyj nauchno-publicisticheskij zhurnal "Homo Cyberus"*, № 1(6). Available at: http://journal.homo-cyberus.ru/Veibitskiy_AA_1_2019 (in Russian).
30. Utkin, A. V. (2021). "Ekosistemnyj podhod kak trend nepreryvnogo obrazovaniya" [Ecosystem approach as a trend in continuous education], *Metodologiya poznaniya istoriko-pedagogicheskogo proshlogo i nastoyashchego v kontekste issledovaniya aktual'nyh problem teorii i praktiki sovremennogo obrazovaniya*, Akademiya sotsial'nogo upravleniya, Moscow, vyp. 137, pp. 194–201 (in Russian).
31. Golovanova, I. I. (2013). *Samorazvitie i planirovanie kar'ery* [Self-development and career planning]: ucheb. posobie, Kazanskij (Privolzhskij) federal'nyj universitet, Kazan', 196 p. (in Russian).
32. Boyacis, R. (2008). *Kompetentnyj menedzher* [Competent manager], Gippo, Moscow, 352 p. (in Russian).
33. McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*, Cambridge University Press, 200 p. (in English).
34. Zimnyaya, I. A. (2009). "Klyuchevye kompetencii – novaya paradigma rezul'tata obrazovaniya" [Key competences – a new paradigm of educational outcomes], *Eksperiment i innovatsii v shkole*, № 2, pp. 7–14 (in Russian).
35. Vajndorf-Sysoeva, M. E., Gryaznova, T. S., & Shitova, V. A. (2020). *Metodika distancionnogo obucheniya* [Distance learning methodology]: ucheb. posobie dlya vuzov / pod obshch. red. M. E. Vajndorf-Sysoevoy, Izdatel'stvo Yurajt, Moscow, 194 p. Available at: <https://urait.ru/book/metodika-distancionnogo-obucheniya-433436> (in Russian).
36. Al'murzaeva, P. H., & El'zhurkaeva, M. Ya. (2024). "Innovacionnye podhody k formirovaniyu cifrovoy gramotnosti u studentov pedagogicheskikh vuzov" [Innovative approaches to developing digital literacy in students of pedagogical universities], *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika*, № 7-1 (84), pp. 99–109 (in Russian).
37. Lopushenko, M. P. (2023). *Gibkie navyki (soft skills) – kompetencii budushchego* [Soft skills – competences of the future]: metod. posobie, DVGNB, Habarovsk, 36 p. (in Russian).

Вклад авторов

Е. Н. Белова – разработка концепции исследования, научное руководство, формирование теоретико-методологических оснований, редактирование текста статьи.

А. Н. Абрамов – анализ научных источников, подготовка основного текста статьи, разработка структуры управленческой компетентности, описание педагогических условий, оформление списка литературы.

Contribution of the authors

E. N. Belova – research concept development, scientific supervision, development of theoretical and methodological foundations, and editing of the article.

A. N. Abramov – analysis of scientific sources, preparation of the main text of the article, development of the management competency framework, description of the pedagogical conditions, and preparation of the bibliography.