

Е. А. Ганаева  
С. В. Масловская

### Формирование управленческой компетентности учителя в условиях внедрения национальной системы профессионального роста

В статье рассматривается проблема формирования управленческой компетентности учителя. Обосновывается идея о том, что в условиях внедрения национальной системы профессионального роста управленческая компетентность является ключевой для перехода на новую систему аттестации педагогических работников и построения вертикальной карьеры учителя. Цель исследования — выявление профессиональных затруднений педагогов в области управленческой деятельности в условиях внедрения национальной системы профессионального роста. На основе изучения содержательных характеристик понятий «карьера», «профессиональная карьера учителя», «управленческая компетентность учителя» предлагается авторское определение управленческой компетентности учителя как способности и готовности педагога к актуализации управленческих функций для решения профессионально-педагогических задач. Для выделения трудовых действий, требующих включения педагога в управленческие функции (планирование, организация деятельности, регулирование, контроль), авторы обращаются к профессиональному стандарту педагога. По итогам анализа уровней сформированности управленческой компетентности педагога обоснованы механизмы тьюторского сопровождения педагогов в системе дополнительного профессионального образования.

**Ключевые слова:** карьера, профессиональный рост учителя, управленческая компетентность учителя, уровни сформированности управленческой компетентности учителя, механизмы формирования управленческой компетентности учителя.

Обеспечение конкурентоспособности российского образования требует построения такой системы образования, которая обеспечит тесную взаимосвязь между сферой образования (развитие личности обучающегося) и сферой экономики (эффективное использование человеческих ресурсов). Основным качеством новой образовательной системы должны стать постоянное обновление и гибкость, а важнейшим элементом, обеспечивающим функционирование и развитие данной системы, — учитель.

Интеграции процесса вхождения учителя в новую систему образования препятствуют профессиональные дефициты. Национальная система профессионального роста в рамках федерального проекта «Учитель будущего» (национальный проект «Образование») становится эффективным механизмом преодоления учителем возникших профессиональных дефицитов.

Формирование образа учителя будущего становится ведущим направлением модернизации российского образования. В настоящее время наблюдается тенденция к расширению управленческих функций учителя, ориентированных не только на управление учебной деятельностью обучающихся, но и на его способность и готовность к эффективному управлению собственной профессиональной деятельностью (построению индивидуальной траектории профессионального роста, профессиональной карьеры), к внедрению новой системы аттестации педагогических работников и построению вертикальной карьеры учителя.

В условиях усиления роли управленческих функций в деятельности педагога как стратегически важного ресурса внедрения национальной системы профессионального роста возрастает значимость системы дополнительного профессионального образования в формировании управленческой компетентности учителя [4; 5; 20].

© Ганаева Е. А., Масловская С. В., 2019

Процесс формирования управленческой компетентности педагогических работников в условиях дополнительного профессионального образования предусматривает выявление профессиональных затруднений педагогов в области управленческой деятельности, а также определение эффективных механизмов тьюторского сопровождения педагогов в системе дополнительного профессионального образования, что и определило целесообразность проведения исследования на данную тему.

Анализ степени разработанности выявленной проблемы показал, что понятие «управленческая компетентность педагога» рассматривается в рамках содержательных характеристик понятий «карьера», «профессиональная карьера», «управленческая деятельность» учителя.

Следует отметить, что большинство исследователей изучают профессиональную деятельность учителя в рамках «горизонтальной» карьеры и определяют степень осознанности продвижения в профессии, профессиональным ростом, для чего требуется большая доля ответственности для достижения конкурентоспособности на рынке образовательных услуг [1; 12; 17; 19; 26; 30].

Н. В. Кузьмина рассматривает модель развития деятельности педагога на основе гностической, коммуникативной, конструктивной и организаторской функций педагогической деятельности. Уровень выраженности способностей учителя, по мнению автора, проявляется во владении педагогом умением быстро перестраивать свою деятельность в соответствии с полученной информацией о развитии обучающихся [18, с. 103].

Акмеологический подход к анализу карьерного развития человека с позиций А. А. Деркач, Н. В. Кузьминой раскрывает необходимость рефлексии целей, способов действия, предвидения результатов своей деятельности, построения проекта своего развития, принятия ответственности за качество своей деятельности [6]. Таким образом, данный подход к построению карьеры связан с актуализацией потребности в саморазвитии и самосовершенствовании.

Само понятие «карьера» рассматривается исследователями не только как продвижение в должности, но и как процесс реализации человеком своих возможностей в профессиональной деятельности. Основаниями для определения понятия «карьера» стали:

- продвижение, освоение, совершенствование, устойчивость (А. А. Реан) [24, с. 93];
- осознанная позиция и поведение, возрастающий человеческий капитал (И. К. Макарова) [21];
- накопление человеческого капитала в течение трудовой деятельности (С. И. Сотникова) [25];
- последовательность развития, динамика социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик, форм социальной активности личности (С. В. Шекшня) [28];
- баланс и взаимодействие внутреннего и внешнего развития, движения в социальном пространстве (В. Ю. Иванов) [13];
- чередующиеся выборы (Дж. Сьюпер) [31];
- индивидуально осознанное поведение, позиция, профессиональная деятельность и опыт (Якокка Ли) [29].

Е. В. Пахомова в своем исследовании показывает, что наиболее упоминаемыми характеристиками понятия являются продвижение, совершенствование, самовыражение, удовлетворение, позиция, человеческий капитал, накопление, развитие, динамика, активность, движение, выбор, опыт [23, с. 111].

Рейтинг упоминаний оснований для определения понятия отражен на рисунке 1.

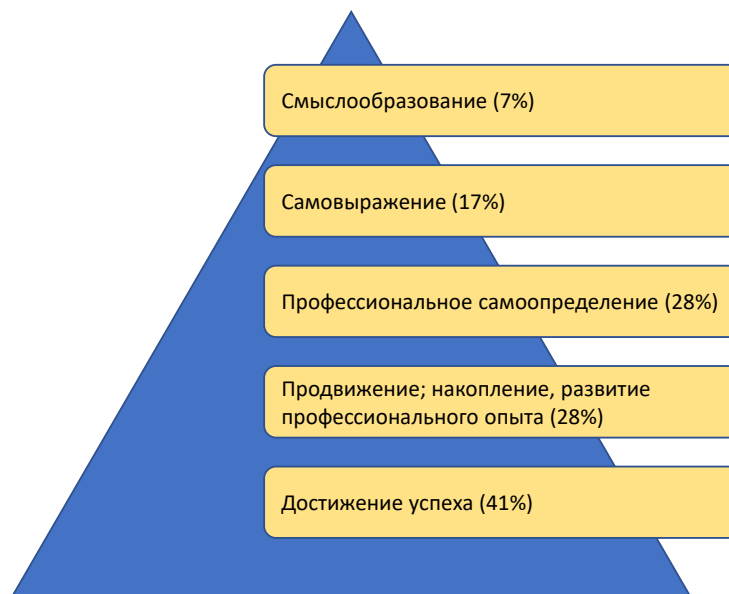


Рис. 1. Основания для определения понятия «профессиональная карьера»

Таким образом, мы видим почти равное распределение понимания авторами движения карьеры в двух направлениях: горизонтальном (как качественное накопление профессионального опыта, знаний) и вертикальном (движение вверх, к новому уровню, к достижению успеха).

Концепция национальной системы профессионального роста (НСУР) также говорит о необходимости создания условий для движения учителя в двух направлениях профессионального роста — «горизонтальном» (табл. 1) и «вертикальном» (табл. 2).

Таблица 1

«Горизонтальная» модель градации учительских должностей согласно НСУР

Должность	Категория	Обобщенные трудовые функции
Учитель	Выпускник педагогической программы	Профессиональная деятельность по обучению и воспитанию детей школьного возраста согласно программным требованиям
	Первая категория	
	Высшая категория	

Таблица 2

«Вертикальная» модель градации учительских должностей согласно НСУР

Должность	Категория	Обобщенные трудовые функции
Ведущий учитель	Высшая	Координация работы участников образовательных отношений — учителей и старших учителей
Старший учитель	Первая	Проектирование и внедрение образовательных программ
Учитель		Осуществление профессиональной деятельности, направленной на обучение и воспитание школьников

«Вертикальный» карьерный рост по представлению разработчиков предусматривает возможность перехода на новый должностной уровень на основе усовершенствованной формы аттестации, обеспечения объективной системы оценки профессиональных компетенций, упрощенного механизма процедуры аттестационного оценивания<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года» от 07.05.2018. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/57425>.

Способом разделения этапов (уровней) вертикальной карьеры учителя служит распределение трудовых функций педагогических работников. Этапы (уровни) вертикальной карьеры отражены на рисунке 2.

В своем исследовании этапы карьеры учителя мы рассматриваем с точки зрения расширения управленческих функций учителя, а следовательно, повышения управленческой компетентности педагога.



Рис. 2. Модель вертикальной карьеры учителя по НСУР

Е. Ю. Зиминая выделяет в образовательной организации два уровня управления: уровень управления образовательной организацией и уровень управления учебно-воспитательным процессом [11, с. 367].

Если целью первого уровня, по мнению автора, является создание условий для эффективной деятельности образовательной организации, в том числе и педагога как субъекта образовательного процесса школы, то целью второго уровня — оптимальное управление учебно-воспитательным процессом для максимального развития и раскрытия способностей и творческого потенциала каждого обучающегося [11, с. 366].

В настоящее время присутствует многозначность в определении управленческой компетентности педагога [22, с. 141]. Контент-анализ понятия «управленческая компетентность учителя» показывает, что основанием для его определения выступают: «совокупность знаний, умений и готовность к выполнению управленческих функций», «научно-теоретическая готовность к управленческой деятельности», «специфическая способность реализации эффективного образовательного процесса», «управленческий опыт, профессионально значимые знания, умения и личные качества»:

- готовность выполнять управленческие функции (В. И. Бондарь) [3, с. 143];
- необходимый объем психолого-педагогических и специальных знаний, необходимых мыслительных способностей (Т. В. Добудько, А. В. Добудько) [7];
- специфическая способность эффективной реализации образовательного процесса, включающая ответственность за свои действия (О. Ю. Заславская) [8; 9; 10];
- профессионально значимые знания, умения, управленческий опыт и личные качества, стремление обновить эти знания (И. В. Ильина) [14, с. 134];
- знание, стремление, готовность, способность грамотно выполнять управленческие функции для эффективного решения профессиональных задач (Л. Г. Киселева) [15, с. 5];
- готовность к диалогу (И. А. Коробейникова, Л. В. Ведерникова) [16, с. 9];
- комплекс управленческих знаний, умений и социального опыта, личностных качеств, творческой направленности на достижение лично и общественно значимых педагогических результатов (А. Г. Бочкарева, Т. И. Шамова) [2, с. 336; 27, с. 59—66].

В настоящем исследовании под управленческой компетентностью учителя мы понимаем способность и готовность педагога к актуализации управленческих функций для решения профессионально-педагогических задач.

Для наполнения качественными характеристиками понятия «управленческая компетентность педагога» мы обратились к профессиональному стандарту педагога, выделив

трудовые действия, требующие включения педагога в управленческие функции (планирование, организация деятельности, регулирование, контроль) (рис. 3).

<b>Общепедагогическая функция «Обучение» (трудовые действия)</b>	<b>Воспитательная деятельность (трудовые действия)</b>	<b>Развивающая деятельность (трудовые действия)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка и реализация программ учебных дисциплин в рамках ООП</li> <li>• Планирование и проведение учебных занятий</li> <li>• Систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению</li> <li>• Организация, осуществление контроля и оценки учебных достижений, текущих и итоговых результатов освоения ООП обучающимися</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулирование поведения обучающихся для обеспечения безопасной образовательной среды</li> <li>• Постановка воспитательных целей, способствующих развитию обучающихся независимо от их способностей и характера</li> <li>• Проектирование и реализация воспитательных программ</li> <li>• Помощь и поддержка в организации деятельности ученических органов самоуправления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование и реализация программ развития универсальных учебных действий, образцов и ценностей социального поведения</li> <li>• Формирование системы регуляции поведения и деятельности обучающихся</li> </ul>

Рис. 3. Трудовые действия учителя, требующие включения в управленческие функции

В рамках исследования проводилось анкетирование руководящих работников образовательных организаций Оренбургской области в течение 2018/19 учебного года на базе Института непрерывного образования ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный педагогический университет». В анкетировании приняли участие 328 человек.

Анализ анкет показал заинтересованность руководящего состава школ во владении педагогами управленческими функциями. Результаты собеседований с руководителями образовательных организаций обнаруживают, что наиболее «западающими» трудовыми действиями педагогов являются те, которые требуют от них проявления управленческой компетентности.

Так, диагностика уровней сформированности управленческой компетентности педагога в рамках общепедагогической функции «обучение» свидетельствует, что при разработке и реализации учебных дисциплин в рамках основной образовательной программы педагоги недостаточно владеют компетентностью в области целеполагания (23%), проектированием содержания образования (23%), организацией взаимодействия с коллегами по разработке учебных программ (25%). Они недостаточно освоили требования ФГОС к разработке программ учебных дисциплин (15%). При организации планирования учебных занятий отмечено недостаточное владение учителями технологией проектирования урока (19%). Педагоги с трудом ориентируются в организации деятельности обучающихся в рамках системно-деятельностного подхода, проектировании учебной деятельности, мотивации обучающихся. 21% не владеют функцией объективного анализа эффективности учебных занятий и подходов к обучению. При организации контроля и оценки учебных достижений 23% учителей недостаточно владеют проектированием текущего



контроля, целенаправленной подготовкой обучающихся к достижению итоговых результатов, промежуточной аттестации (рис. 4).

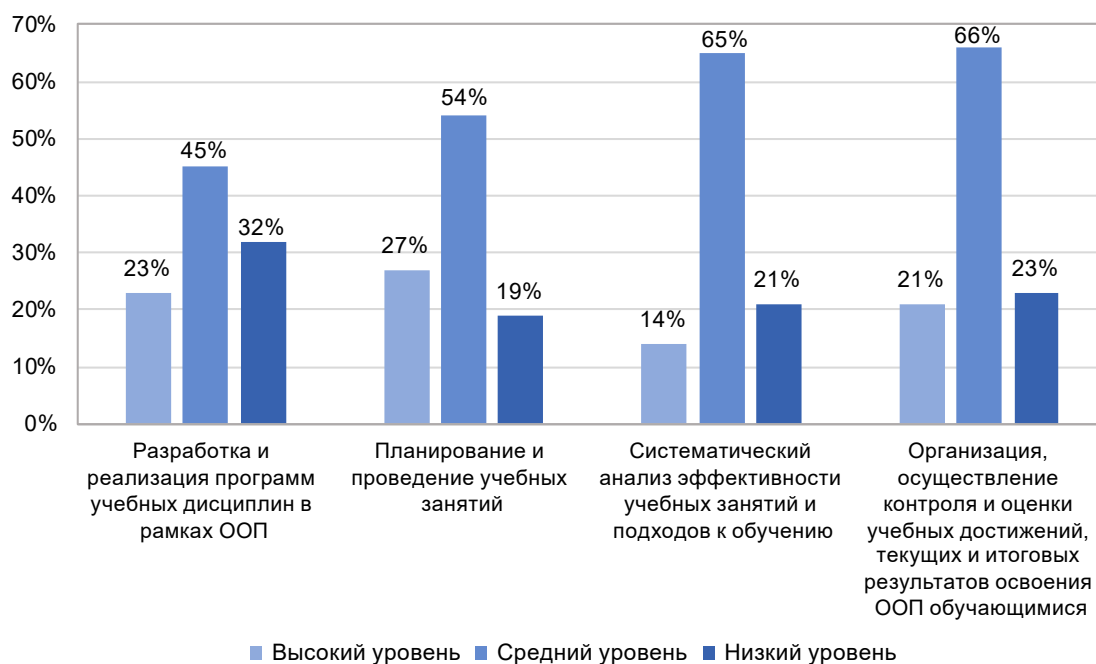


Рис. 4. Уровни сформированности управленческой компетентности педагогов в рамках общепедагогической функции «обучение»

Анализ сформированности управленческой компетентности педагогов в рамках трудовой функции «воспитательная деятельность» показал, что наибольшие затруднения педагогов связаны с проектированием воспитательных программ (27%). Так, педагоги не ориентированы в своей работе на исследование запросов потребителей образовательных услуг, недостаточно владеют актуальной проблематикой содержания воспитательных программ, личностные ориентиры не считают приоритетными, академическая успеваемость продолжает оставаться главенствующей в работе педагогов. В связи с чем для 25% педагогов организация ученического самоуправления не вызывает интереса в педагогической деятельности, педагоги не видят возможности данного вида деятельности. Одной из наиболее сложных проблем для них (24%) остается проектирование воспитательных программ, постановка целей с учетом способностей и потребностей обучающихся. Так, педагоги недостаточно ориентированы на достижение личностных результатов обучающихся. У 19% педагогов вызывают затруднения вопросы регулирования поведения обучающихся (рис. 5).

Анализ сформированности управленческой компетентности педагогов в рамках трудовой функции «развивающая деятельность» показал, что педагоги в основном не участвуют в разработке программы развития универсальных учебных действий обучающихся при проектировании основной образовательной программы. В этом мы видим причину затруднений 20% педагогов при определении средств, способов, технологий формирования универсальных учебных действий обучающихся. Педагоги не видят возможности универсальных учебных действий в формировании предметных результатов обучающихся, недостаточно владеют работой по формированию образцов и ценностей социального поведения обучающихся. У 25% педагогов недостаточно сформированы умения регуляции поведения и деятельности обучающихся. Они не могут обеспечить внедрение в образовательную практику таких механизмов-регуляторов социального

поведения, как социальная норма, социальная позиция, социальная роль, социальные ценности, установки, приемы и методы. Результаты сформированности управленческой компетентности педагогов в рамках трудовой функции «развивающая деятельность» отражены на рисунке 6.

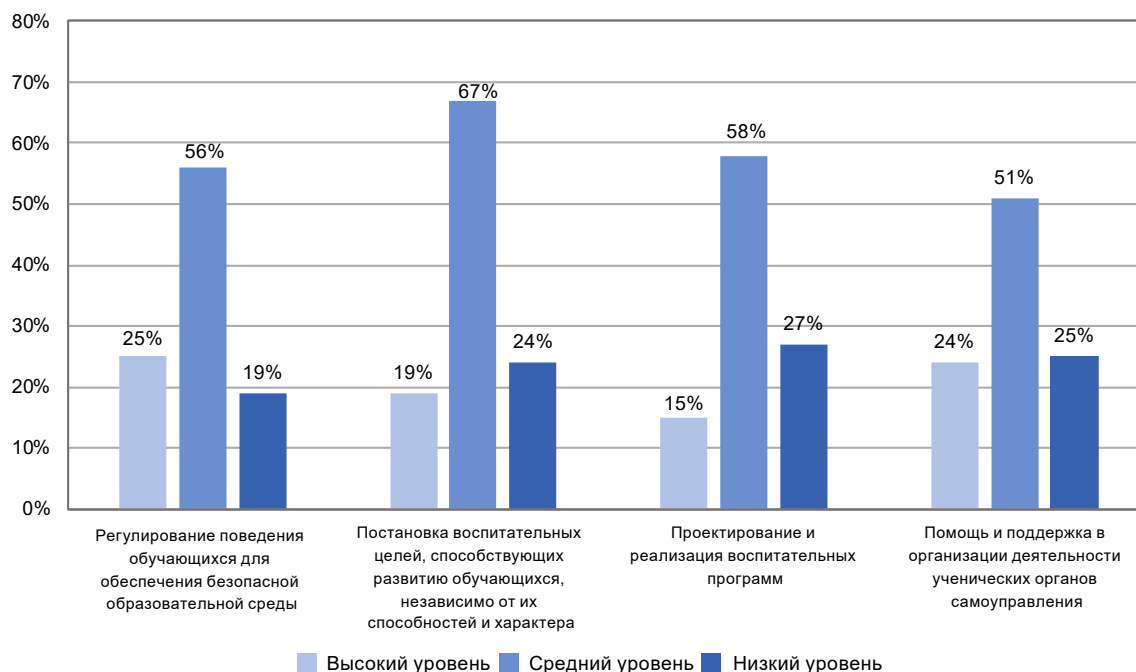


Рис. 5. Уровни сформированности управленческой компетентности педагогов в рамках трудовой функции «воспитательная деятельность»

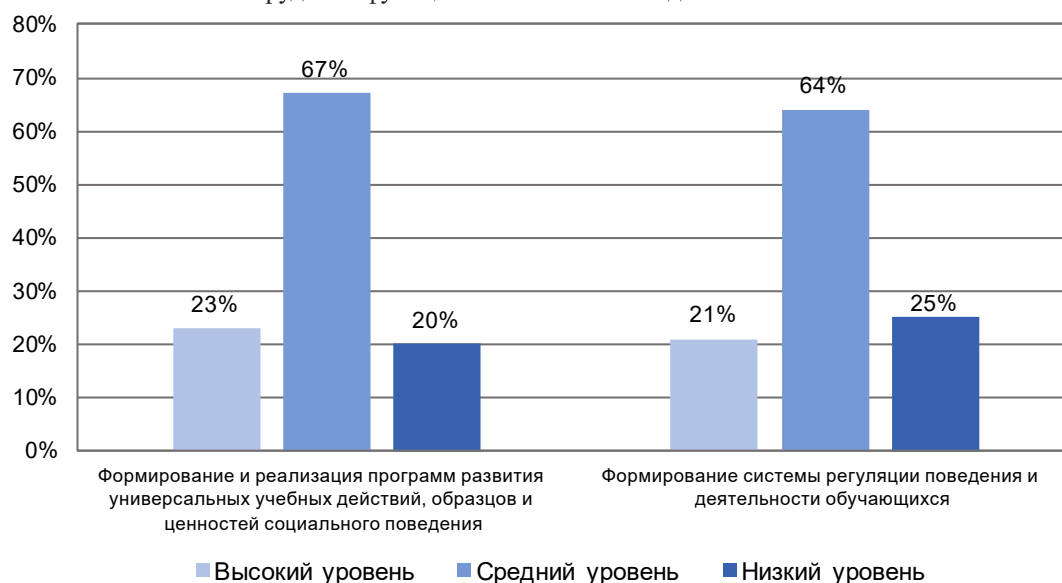


Рис. 6. Уровни сформированности управленческой компетентности педагогов в рамках трудовой функции «развивающая деятельность»

Причины недостаточного владения педагогами управлением регуляцией поведения и деятельности обучающихся мы видим в их неготовности к взаимодействию с родителями и обучающимися, к сочетанию прямых и косвенных методов управления коллективом, к использованию возможностей коллектива.

Таким образом, исследование показало, что значительная часть педагогических работников недостаточно владеет способностью и готовностью к актуализации управлен-

ческих функций для решения профессионально-педагогических задач. Профессиональный стандарт педагога дает возможность дифференцированно и персонифицированно выделить трудовые действия, требующие его включения в управленческие функции (планирование, организация деятельности, регулирование, контроль). Особым потенциалом в данном направлении обладает система дополнительного профессионального образования, заточенная на гибкое решение профессионально-педагогических задач.

Обеспечение результативности данного процесса может быть достигнуто за счет механизмов тьюторского сопровождения педагогов в системе дополнительного профессионального образования на основе:

- выявления потребностей, профессиональных дефицитов педагогов в области управленческой компетентности;
- учета опыта профессиональной деятельности педагогических работников;
- проектирования стратегии профессионального роста учителя для достижения позитивных результатов в профессиональной деятельности.

#### Список использованной литературы

1. Богдан Е. С., Гузич М. Э. Психологический аспект планирования и управления индивидуальной карьерой студентами и выпускниками вуза // Педагогическое образование в России. 2016. № 6. С. 178—183.
2. Бочкарева А. Г. Система внутришкольного управления и продуктивная деятельность учителя // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2007. Т. 18, № 44. С. 335—339.
3. Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. Киев : Рад. шк., 1987. 160 с.
4. Ганаева Е. А., Масловская С. В. О профессиональном росте руководителя образовательной организации в системе дополнительного профессионального образования // Вестник Марийского государственного университета. 2018. Т. 12, № 2 (30). С. 9—16. DOI: 10.30914/2072-6783-2018-12-2-9-16.
5. Ганаева Е. А., Масловская С. В. Гуманитарное проектирование системы непрерывного образования руководителей образовательных организаций. Оренбург : Экспресс-печать, 2017. 192 с.
6. Деркач А. А., Кузьмина Н. В. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма. М. : Рос-сийская академия управления, 1993. 23 с.
7. Добудько Т. В., Добудько А. В. Формирование профессиональной компетентности магистров педагогического образования по направлению «Информационные технологии в образовании» // Самарский научный вестник. 2012. № 1 (1). С. 16—18.
8. Заславская О. Ю. Развитие управленческой компетентности учителя в системе многоуровневой подготовки в области методики обучения информатике : дис. ... д-ра пед. наук. М., 2008. 496 с.
9. Заславская О. Ю. Целеполагание как эффективный ресурс реализации алгоритма формирования и развития управленческой компетентности учителя информатики // Вестник Московского городского педагогического университета. Сер. Информатика и информатизация образования. 2013. № 1 (25). С. 51—57.
10. Заславская О. Ю. Развитие управленческой компетентности учителя в условиях использования информационных и телекоммуникационных технологий как ресурс расширения системы дополнительного профессионального образования // Вестник Российского университета дружбы народов. Сер. Информатизация образования. 2011. № 4. С. 43—47.
11. Зиминова Е. Ю. Управленческая компетентность педагога профессиональной школы // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. 2010. № 13. С. 365—369.
12. Зиминова Е. Ю. Управление мотивацией персонала в образовательном учреждении // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики. 2014. № 5. С. 157—162.
13. Иванов В. Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 5. С. 45—53.
14. Ильина И. В. Управление развитием профессиональной переподготовки руководителей школ на муниципальном уровне. М. : Изд-во МПГУ ; Курск : Изд-во КГУ, 2005. 430 с.
15. Киселева Л. Г. Анализ управленческого компонента в подготовке руководителей дошкольных образовательных учреждений // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. 2006. № 6-4. С. 3—12.
16. Коробейникова И. А., Ведерникова Л. В. Управленческая компетентность студентов педвузов: Теория и практика формирования. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. 112 с.



17. Крисковец Т. Н. Социально-исторические особенности и современная специфика управления профессиональной карьерой учителя // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. 2012. № 3. С. 135—147.
18. Кузьмина Н. В. Методы исследования педагогической деятельности. Л. : Изд-во ЛГУ, 1970. 114 с.
19. Куляпин А. С., Наугольных Н. В. Развитие полифункциональности учителя в условиях новой системы оплаты труда // Пермский педагогический журнал. 2010. № 1. С. 60—63.
20. Матвиевская Е. Г., Ганаева Е. А., Масловская С. В. Подготовка руководителей образовательных организаций в системе дополнительного профессионального образования к эффективному управлению ресурсами: культурно-антропологический подход // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. 2016. № 9. С. 78—83.
21. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. М. : Дело, 2007. 232 с.
22. Никитовская Г. В. Методологические подходы к определению управленческой компетентности будущего педагога // Ярославский педагогический вестник. 2017. № 3. С. 139—143.
23. Пахомова Е. В. Понятие «карьера»: анализ определений // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер. Психология. 2013. Т. 6, № 2. С. 111—115.
24. Реан А. А. Акмеология личности // Психологический журнал. 2000. Т. 21, № 3. С. 88—95.
25. Сотникова С. И. Управление персоналом: деловая карьера : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. 328 с.
26. Темнова Л. В., Малахов Ф. В., Восканян Э. С. Концептуальные подходы к исследованию карьеры // Высшее образование в России. 2016. № 5. С. 64—71.
27. Шамова Т. И. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики. М. : Педагогика, 1991. 192 с.
28. Шекшня С. В. Управление персоналом в современной организации. М. : Бизнес-школа «Интелл-синтез», 2007. 368 с.
29. Якокка Ли. Карьера менеджера : [пер. с англ.]. 2-е изд. Мн. : Попурри, 2002. 448 с.
30. Andryukhina L. M., Dneprov S. A., Sumina T. G., Zimina E. Y., Utkina S. N., Mantulenko V. V. The model of monitoring of vocational pedagogical competences of professors in secondary vocational education // International Journal of Environmental and Science Education. 2016. Vol. 11, N. 14. P. 7045—7065. URL: <http://www.ijese.net/makale/978>.
31. Super D. E. The psychology of careers. New York : Harper & Brothers, 1957. 150 p.

Поступила в редакцию 08.07.2019

**Ганаева Елена Аркадьевна**, доктор педагогических наук, профессор  
Оренбургский государственный педагогический университет  
Российская Федерация, 460014, г. Оренбург, ул. Советская, 19  
E-mail: [elganaeva@mail.ru](mailto:elganaeva@mail.ru)

**Масловская Светлана Викторовна**, кандидат педагогических наук, доцент  
Оренбургский государственный педагогический университет  
Российская Федерация, 460014, г. Оренбург, ул. Советская, 19  
E-mail: [sv\\_maslovskaya@mail.ru](mailto:sv_maslovskaya@mail.ru)

UDC 37.08

**E. A. Ganaeva**  
**S. V. Maslovskaya**

### **Formation of managerial competence of a teacher in the context of introducing a national system of professional growth**

The article discusses the problem of forming the managerial competence of a teacher. The idea is substantiated that in the conditions of introducing the national system of professional growth, managerial competence is a key one for the transition to a new certification system for teachers and building a vertical career for a teacher. The purpose of the study is to identify the professional difficulties of teachers in the field of management in the context of the implementation of the national system of professional growth. Based on the study of substantive characteristics of the concepts “career”, “teacher’s professional career”, “teacher’s managerial competence”, the authors give their own definition of teacher’s managerial competence as the teacher’s ability and willingness to actualize managerial functions to solve professional and pedagogical tasks. To highlight labor activities requiring the inclusion of a teacher in managerial functions (planning, organization of activities, regulation, control), the authors turn to the professional standard of the Based on the analysis of the levels of formation of the managerial competence of the teacher, the mechanisms of tutor support for teachers in the system of additional professional education are substantiated.

**Key words:** career, professional growth of a teacher, managerial competence of a teacher, levels of formation of managerial competence of a teacher, mechanisms of forming a teacher’s managerial competence.

**Ganaeva Elena Arkadevna**, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor  
 Orenburg State Pedagogical University  
 Russian Federation, 460014, Orenburg, ul. Sovetskaya, 19  
 E-mail: [elganaeva@mail.ru](mailto:elganaeva@mail.ru)

**Maslovskaya Svetlana Viktorovna**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
 Orenburg State Pedagogical University  
 Russian Federation, 460014, Orenburg, ul. Sovetskaya, 19  
 E-mail: [sv\\_maslovskaya@mail.ru](mailto:sv_maslovskaya@mail.ru)

#### **References**

1. Bogdan E. S., Guzych M. E. Psikhologicheskii aspekt planirovaniya i upravleniya individual’noi kar’eroi studentami i vypusknikami vuza [The Psychological Aspect of Career Management by Students and Graduates]. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii — Pedagogical Education in Russia*, 2016, no. 6, pp. 178—183. (In Russian)
2. Bochkareva A. G. Sistema vnutrishkol’nogo upravleniya i produktivnaya deyatel’nost’ uchitelya [System of school management and a teacher’s productive activity]. *Izvestiya Rossiiskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A. I. Gertsena — Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences*, 2007, vol. 18, no. 44, pp. 335—339. (In Russian)
3. Bondar’ V. I. *Upravlencheskaya deyatel’nost’ direktora shkoly: didakticheskii aspekt* [Managerial activity of the school principal: didactic aspect]. Kiev, Rad. shk. Publ., 1987. 160 p. (In Russian)
4. Ganaeva E. A., Maslovskaya S. V. O professional’nom roste rukovoditelya obrazovatel’noi organizatsii v sisteme dopolnitel’nogo professional’nogo obrazovaniya [Professional growth of the head of an educational institution in the system of additional vocational education]. *Vestnik Mariiskogo gosudarstvennogo universiteta — Vestnik of the Mari State University*, 2018, vol. 12, no. 2 (30), pp. 9—16. DOI: 10.30914/2072-6783-2018-12-2-9-16. (In Russian)
5. Ganaeva E. A., Maslovskaya S. V. *Gumanitarnoe proektirovanie sistemy nepreryvnogo obrazovaniya rukovoditelei obrazovatel’nykh organizatsii* [Humanitarian design of the system of continuing education of heads of educational organizations]. Orenburg, Ekspres-pechat’ Publ., 2017. 192 p. (In Russian)
6. Derkach A. A., Kuz’mina N. V. *Akmeologiya: puti dostizheniya vershin professionalizma* [Acmeology: ways to achieve the heights of professionalism]. Moscow, Rossiiskaya akademiya upravleniya Publ., 1993. 23 p. (In Russian)

7. Dobud'ko T. V., Dobud'ko A. V. Formirovanie professional'noi kompetentnosti magistrov pedagogicheskogo obrazovaniya po napravleniyu "Informatsionnye tekhnologii v obrazovanii" [Formation of professional competence education master of education in areas of "Information technologies in education"]. *Samarskii nauchnyi vestnik — Samara Journal of Science*, 2012, no. 1 (1), pp. 16—18. (In Russian)
8. Zaslavskaya O. Yu. *Razvitie upravlencheskoi kompetentnosti uchitelya v sisteme mnogourovnevoi podgotovki v oblasti metodiki obucheniya informatike: dis. ... d-ra ped. nauk* [The development of managerial competence of a teacher in a multi-level training system in the field of computer science teaching methods. Dr. Dis.]. Moscow, 2008. 496 p. (In Russian)
9. Zaslavskaya O. Yu. Tselepolaganie kak effektivnyi resurs realizatsii algoritma formirovaniya i razvitiya upravlencheskoi kompetentnosti uchitelya informatiki [Goal setting as an effective resource implementation of the algorithm of formation and development of management competence of teachers of computer science]. *Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Ser. Informatika i informatizatsiya obrazovaniya*, 2013, no. 1 (25), pp. 51—57. (In Russian)
10. Zaslavskaya O. Yu. Razvitie upravlencheskoi kompetentnosti uchitelya v usloviyakh ispol'zovaniya informatsionnykh i telekommunikatsionnykh tekhnologii kak resurs rasshireniya sistemy dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya [The development of managerial competence of teachers in the use of information and telecommunication technologies as a resource for expansion of additional professional education]. *Vestnik Rossiiskogo universiteta druzhby narodov. Ser. Informatizatsiya obrazovaniya — RUDN Journal of Informatization in Education*, 2011, no. 4, pp. 43—47. (In Russian)
11. Zimina E. Yu. Upravlencheskaya kompetentnost' pedagoga professional'noi shkoly [Managerial competence of a professional school teacher]. *Psikhologiya i pedagogika: metodika i problemy prakticheskogo primeneniya*, 2010, no. 13, pp. 365—369. (In Russian)
12. Zimina E. Yu. Upravlenie motivatsiei personala v obrazovatel'nom uchrezhdenii [Management of the staff motivation of an educational institution of primary vocational training]. *Upravlenie chelovecheskimi resursami — osnova razvitiya innovatsionnoi ekonomiki*, 2014, no. 5, pp. 157—162. (In Russian)
13. Ivanov V. Yu. Upravlenie kar'eroi menedzhera: neobkhodimost' i osnovnoe sodержanie [Managing the career of a manager: the necessity and main content]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom — Management in Russia and Abroad*, 1998, no. 5, pp. 45—53. (In Russian)
14. Il'ina I. V. *Upravlenie razvitiem professional'noi perepodgotovki rukovoditelei shkol na munitsipal'nom urovne* [Management of the development of professional retraining of school leaders at the municipal level]. Moscow, MPGU Publ., Kursk, KGU Publ., 2005. 430 p. (In Russian)
15. Kiseleva L. G. Analiz upravlencheskogo komponenta v podgotovke rukovoditelei doshkol'nykh obrazovatel'nykh uchrezhdenii [Analysis of the managerial component in training of heads of preschool educational institutions]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta — Herald of Chelyabinsk State Pedagogical University*, 2006, no. 6-4, pp. 3—12. (In Russian)
16. Korobeinikova I. A., Vedernikova L. V. *Upravlencheskaya kompetentnost' studentov pedvuzov: Teoriya i praktika formirovaniya* [Management competence of pedagogical university students: theory and practice of formation]. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. 112 p. (In Russian)
17. Kriskovets T. N. Sotsial'no-istoricheskie osobennosti i sovremennaya spetsifika upravleniya professional'noi kar'eroi uchitelya [Sociohistorical features and modern specificity of management of teacher's professional career]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta — Herald of Chelyabinsk State Pedagogical University*, 2012, no. 3, pp. 135—147. (In Russian)
18. Kuz'mina N. V. *Metody issledovaniya pedagogicheskoi deyatel'nosti* [Methods of research of pedagogical activity]. Leningrad, LGU Publ., 1970. 114 p. (In Russian)
19. Kulyapin A. S., Naugol'nykh N. V. Razvitie polifunktional'nosti uchitelya v usloviyakh novoi sistemy oplaty truda [The development of a multifunctional teacher in the new wage system]. *Permskii pedagogicheskii zhurnal*, 2010, no. 1, pp. 60—63. (In Russian)
20. Matvievskaia E. G., Ganaeva E. A., Maslovskaya S. V. Podgotovka rukovoditelei obrazovatel'nykh organizatsii v sisteme dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya k effektivnomu upravleniyu resursami: kul'turno-antropologicheskii podkhod [Training the heads of educational institutions in the system of further education for effective management of resources: cultural anthropological approach]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta — Herald of Chelyabinsk State Pedagogical University*, 2016, no. 9, pp. 78—83. (In Russian)
21. Makarova I. K. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: pyat' urokov effektivnogo HR-menedzhmenta* [Human resource management: five lessons by effective HR management]. Moscow, Delo Publ., 2007. 232 p. (In Russian)
22. Nikitovskaya G. V. Metodologicheskie podkhody k opredeleniyu upravlencheskoi kompetentnosti budushchego pedagoga [Methodological approaches in defining the future lecturer's management competence]. *Yaroslavl'skii pedagogicheskii vestnik — Yaroslavl Pedagogical Bulletin*, 2017, no. 3, pp. 139—143. (In Russian)

23. Pakhomova E. V. Ponyatie “kar’era”: analiz opredelenii [The concept of “career”: analysis of terms]. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. Psikhologiya — Bulletin of the South Ural State University. Series “Psychology”*, 2013, vol. 6, no. 2, pp. 111—115. (In Russian)
24. Rean A. A. Akmeologiya lichnosti [Acmeology of personality]. *Psikhologicheskii zhurnal*, 2000, vol. 21, no. 3, pp. 88—95. (In Russian)
25. Sotnikova S. I. *Upravlenie personalom: delovaya kar’era. 2-e izd.* [Human Resource Management: Business Career. 2<sup>nd</sup> ed.]. Moscow, ITs RIOR, NITs INFRA-M Publ., 2016. 328 p. (In Russian)
26. Temnova L. V., Malakhov F. V., Voskanyan E. S. Kontseptual’nye podkhody k issledovaniyu kar’ery [Conceptual approaches to the career studies]. *Vyshee obrazovanie v Rossii*, 2016, no. 5, pp. 64—71. (In Russian)
27. Shamova T. I. *Vnutrishkol’noe upravlenie: Voprosy teorii i praktiki* [Intra-school management: issues in theory and practice]. Moscow, Pedagogika Publ., 1991. 192 p. (In Russian)
28. Shekshnya S. V. *Upravlenie personalom v sovremennoi organizatsii* [HR management in a modern organization]. Moscow, Biznes-shkola “Intell-sintez” Publ., 2007. 368 p. (In Russian)
29. Yakokka Li. *Kar’era menedzhera (per. s angl.). 2-e izd.* [Manager’s career (translated from English). 2<sup>nd</sup> ed.]. Minsk, Popurri Publ., 2002. 448 p. (In Russian)
30. Andryukhina L. M., Dneprov S. A., Sumina T. G., Zimina E. Y., Utkina S. N., Mantulenko V. V. The model of monitoring of vocational pedagogical competences of professors in secondary vocational education. *International Journal of Environmental and Science Education*, 2016, vol. 11, no. 14, pp. 7045—7065. Available at: <http://www.ijese.net/makale/978>.
31. Super D. E. *The psychology of careers*. New York, Harper & Brothers, 1957. 150 p.