

**Аргентова Ираида Рудольфовна**

магистрант

*Научный руководитель*

**Сажина Наталья Михайловна**

д-р пед. наук, профессор,

заместитель декана, заведующий кафедрой

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

г. Краснодар, Краснодарский край

**ДЕФИЦИТ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ  
У РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ:  
ПРОБЛЕМА И ПУТИ РЕШЕНИЯ**

***Аннотация:** в статье исследуется проблема дефицита управленческих компетенций у руководителей образовательных учреждений и предлагает пути ее решения. Автор отмечает, что многие руководители, пришедшие из преподавательской среды, не обладают необходимыми управленческими навыками, что приводит к неэффективному управлению и снижению конкурентоспособности образовательных программ. В работе рассматриваются причины этого дефицита, анализируются традиционные и новые методы развития компетенций, а также даются рекомендации по созданию эффективных программ подготовки руководителей.*

***Ключевые слова:** управленческие компетенции, руководители образования, дефицит компетенций, профессиональное развитие, образовательные программы, стратегическое планирование, лидерство, коучинг, цифровые инструменты, проектное обучение.*

Руководитель образовательного учреждения – это директор, заведующий или начальник, который является единоличным исполнительным органом и отвечает за управление всей деятельностью организации. Он разрабатывает стратегию развития, организует учебный процесс, руководит персоналом, решает администра-

тивные, финансовые и хозяйственные вопросы, а также контролирует качество образования в соответствии с действующим законодательством и уставом.

Лидер – это человек, который вдохновляет и ведёт за собой благодаря личному авторитету и доверию, ориентируясь на долгосрочное видение и мотивацию команды. В идеале эти роли должны сочетаться в одном человеке, поскольку руководитель не всегда обладает лидерскими качествами, а лидер не всегда имеет официальный статус.

В связи с необходимостью постоянно адаптироваться к меняющимся потребностям рынка и высокой конкуренцией, необходимо быть в постоянном поиске и развитии новых решений для запуска образовательных проектов, ориентированных на скрытые ниши и востребованные направления. Изучение уровня управленческой подготовки руководителей образовательных учреждений, выявление наиболее распространённых проблем, связанных с дефицитом управленческих компетенций является приоритетной задачей настоящей статьи.

Анализ рынка труда для руководителей показывает, что в настоящее время востребованы специалисты с сильными лидерскими качествами, опытом управления и навыками продаж, способные принимать взвешенные решения и вести компанию к достижению поставленных целей.

Одними из важнейших лидерских качеств успешного руководителя считается умение мотивировать команду, выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. Ключевые качества успешного руководителя, такие как коммуникабельность, эмпатия, умение работать с возражениями также необходимо развивать. Недостаток необходимых управленческих знаний и навыков у руководителей образовательных учреждений обусловлен комплексом системных и личностных факторов. Ключевые причины включают особенности системы назначения на должность, пробелы в профессиональной подготовке и специфику самой образовательной среды.

Анализируя научные подходы к трактовке понятия «профессиональная компетентность», выделим определение В.А. Адольфа, который полагает, что профессиональная компетентность – это характеристика личности (человека),

завершившего обучение на определённом уровне профессионального образования, проявляющаяся в способности на его основе эффективно, результативно и качественно осуществлять профессиональную деятельность, учитывая её общественное значение и возможные социальные риски, связанные с ней [1, с. 48].

Однако, из основных ключевых традиционно сложившихся факторов, формирующих недостатки при выборе для назначения на руководящие должности в образовании, можно выделить следующие принципы.

1. Назначение по принципу «Лучший учитель», это обусловлено тем, что зачастую на руководящие должности назначаются педагоги с большим стажем и выдающимися заслугами в преподавании, но без соответствующего управленческого образования или опыта. В данном случае профессиональная компетентность и педагогические достижения не гарантируют наличия компетенций в области менеджмента, стратегического планирования, финансовой грамотности и управления персоналом. Многие руководители приступают к своим обязанностям, не имея профильной подготовки в сфере образовательного менеджмента.

2. Принцип формальности в подходе к повышению квалификации. Программы дополнительного профессионального образования не всегда отвечают актуальным вызовам и потребностям, а их прохождение может носить формальный характер, не обеспечивая реального совершенствования компетенций.

3. Принцип верховенства теории над практикой, заключающийся в теоретизированности обучения: Существующие программы подготовки часто страдают излишней теоретизированностью, оторванной от реальных практических задач, с которыми сталкиваются, к примеру, директора школ (управление школьным бюджетом, работа с конфликтами, принятие сложных решений в условиях ограниченных ресурсов).

4. Принцип отсутствия мотивации в непрерывном, системном обучении, которое могло бы позволить быть успешным руководителем в условиях постоянных изменений в сфере образования (цифровая трансформация, новые стандарты и т. д.).

Важность управленческих навыков руководителя сложно переоценить. Сами руководители могут не в полной мере осознавать необходимость развития именно управленческих, а не только педагогических компетенций. «Выгорание» и стресс, высокая ответственность и постоянное давление могут приводить к эмоциональному выгоранию, что негативно сказывается на способности эффективно управлять.

Специфика и сложность управленческой деятельности в образовании неотделимо связана с многозадачностью и высокой нагрузкой. Руководители образовательных учреждений сталкиваются с огромным количеством задач – от обеспечения безопасности и хозяйственных вопросов, до реализации образовательной политики и работы с родителями. Это приводит к распылению внимания и отсутствию времени на глубокое освоение управленческих инструментов.

Деятельность образовательных организаций жёстко регулируется законодательством, что накладывает нормативно-правовые ограничения и требует глубоких правовых знаний, но не всегда способствует развитию гибких управленческих навыков и инновационного подхода.

Одной из причин принятия неоправданных, ошибочных управленческих решений является принятие решений в условиях неопределённости, информационных и временных ограничений, что усложняет их эффективность без должной подготовки.

Трактовка И.А. Зимней заключается в том, что компетенция представляет собой требования к должности, которые формируются не только на основе целевых установок, но и с учётом конкретной ситуации, в которой функционирует и развивается организация [3, с. 38].

Таким образом, можно сделать вывод, что дефицит управленческих компетенций руководителя приводит к снижению производительности, ухудшению качества обслуживания клиентов, росту текучести кадров и низкому моральному духу сотрудников. В итоге это ограничивает рост и развитие компании, поскольку страдает как операционная деятельность, так и стратегическое планирование, что впоследствии может привести к следующим негативным последствиям.

1. Снижение производительности труда. Сотрудники начинают работать менее эффективно, так как им не хватает чётких задач и контроля, а неэффективный руководитель может выполнять их работу за них, что ведёт к завалам и перегрузкам.

2. Ухудшение качества обслуживания клиентов. Недостаток контроля и профессионализма со стороны руководителя напрямую сказывается на качестве оказываемых услуг, что может привести к потере клиентов и ухудшению репутации компании.

3. Снижение морального духа и рост стресса. Неэффективный менеджмент ведёт к недовольству сотрудников, которые видят, что их работа не ценится, а проблемы не решаются. Это повышает уровень стресса и может привести к снижению мотивации и массовым пропускам работы.

4. Высокая текучесть кадров: Сотрудники уходят из компании, где нет чёткого руководства, профессионального развития и нормального климата в коллективе. Это приводит к дополнительным расходам на найм и обучение новых сотрудников.

5. Блокировка роста и развития: Неэффективное управление не позволяет компании масштабироваться и реализовывать новые проекты. Все усилия уходят на операционные задачи, а на стратегическое развитие не остаётся времени и ресурсов. Негативно влияет неэффективное руководство и на сотрудников компании, что приводит в итоге к регрессу. Сотрудники не получают необходимой обратной связи и помощи в росте. Если руководитель выполняет работу за них, их собственные навыки и компетенции не развиваются.

Постоянное давление, нечёткие задачи и отсутствие поддержки со стороны руководителя создают стрессовую рабочую атмосферу. Если сотрудники чувствуют, что их работа не имеет значения, их мотивация падает, а чувство справедливости и вовлеченности снижается. Со временем в коллективе появляется чувство недовольства, неудовлетворённости, демотивация.

Понимание этих факторов является критически важным для разработки эффективных программ подготовки и поддержки руководителей образователь-

ных учреждений, направленных на формирование у них необходимых управленческих компетенций.

Таким образом программы по данному направлению должны быть акцентированы на практических навыках, фокусироваться на развитии лидерских компетенций, стратегического мышления и управления изменениями.

Для развития управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений используют как традиционные подходы, так и новые методы, такие как коучинг, менторинг, а также внедрение цифровых инструментов и интерактивных форматов обучения (кейс-стади, симуляции).

Комплексное развитие требует сочетания традиционных знаний с практическими навыками, а также внедрения инноваций, ориентированных на реальные вызовы современной системы образования.

О.Л. Чуланова, Е.В. Куприянова, Д.В. Чуланов, Ю.А. Хохрякова разработали практические рекомендации по формированию проектных компетенций профессиональной компетентности руководителей и персонала организации. В статье проанализированы компетенции, необходимые для осуществления эффективной проектной деятельности в организации. Набор проектных компетенций предполагает три группы: прикладные компетенции; «мягкие» навыки и метанавыки [5].

К традиционным подходам к развитию управленческих компетенций\ можно отнести:

- 1) стратегическое планирование, развитие навыков постановки долгосрочных целей и путей их достижения;
- 2) управление командой и проектами, формирование сильных команд, распределение задач, разрешение конфликтов и управление проектами.
- 3) финансовая грамотность, умение управлять бюджетом и финансовыми потоками;
- 4) лидерство, способность вдохновлять, мотивировать и вести за собой сотрудников;

5) критическое мышление и анализ данных, умение принимать обоснованные решения и оценивать эффективность работы;

6) эмоциональный интеллект, способность понимать и управлять своими эмоциями и эмоциями других.

К новым методам относятся:

1) коучинг и менторинг, индивидуальное сопровождение руководителей опытными наставниками для развития конкретных навыков и компетенций;

2) цифровые и интерактивные форматы, кейс-стади (разбор реальных управленческих ситуаций для выработки решений), симуляции и бизнес-игры (практическая отработка управленческих навыков в безопасной среде);

3) онлайн-платформы (доступ к учебным материалам, вебинарам и тренингам в любое время);

4) создание корпоративной культуры, развитие навыков формирования позитивной и продуктивной рабочей среды;

5) системный подход, рассмотрение управления как комплексного процесса, включающего множество взаимосвязанных элементов, и использование современных теорий (системный, ситуационный, поведенческий подходы);

6) проектное обучение; участие в реальных образовательных проектах, где можно отработать как профессиональные, так и управленческие навыки.

Поскольку в настоящее время в современных реалиях существует высокая востребованность в программировании, считаю необходимым отдельно акцентироваться на включении в программу по обучению модуля, по работе с данными и ИТ: Включение курсов по анализу данных, использованию современных CRM-систем и цифровизации бизнес-процессов, что позволит повысить конкурентоспособность выпускников.

Владение методами анализа данных и метрик, таких как KPI и отчёты CRM направлены на эффективное управление организацией, способствуют принятию руководством обоснованных решений о дальнейшей стратегии и тактике, позволяют объективно оценивать работу как отдельного сотрудника, так

целого отдела в целом и одновременно с этим, дают понимание о мотивации сотрудников и стимулировании их к достижению целей.

Немаловажным аспектом является внедрение в программу обучения регулярной оценки компетенций руководителей (портфолио, аттестация, проекты) и обратной связи, для определения уровня их профессионального развития, а также системы сбора обратной связи от слушателей курсов для оценки эффективности программ и внесения своевременных корректировок, с последующим формированием индивидуальных траекторий развития для каждого руководителя.

### ***Список литературы***

1. Адольф В.А. Теоретические основы формирования профессиональной компетентности учителя: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / В.А. Адольф. – М., 1998. – 48 с. EDN TOZWSV

2. Жильцова В.И. Рекомендации по повышению эффективности развития управленческой компетентности руководителя образовательной организации в условиях модернизации образования / В.И. Жильцова, Е.В. Еремка // Моделирование и конструирование в образовательной среде: сб. материалов VI Всерос. (с междунар. участием) науч.-практ., методол. конф. для науч.-пед. сообщества (Москва, 17 апреля 2021 г.). – М., 2021. – С. 211–215. EDN JCEFKY

3. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании / И.А. Зимняя. – М., 2004. – 38 с.

4. Синягин Ю.В. Управленческая готовность как интегративный показатель развития личностно-профессиональных ресурсов руководителя / Ю.В. Синягин, Е.Г. Чирковская [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://foir.hspa.ranepa.ru/index.php/news/item/2123.html> (дата обращения: 25.11.2025).



5. Чуланова О.Л. Проектные компетенции персонала в условиях BANI-мира: операционализация, подходы бизнеса и образовательной среды к формированию и развитию / О.Л. Чуланова, Е.В. Куприянова, Д.В. Чуланов, Ю.А. Хохрякова // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14. №4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/30ECVN422.pdf> (дата обращения: 25.11.2025). EDN QIZHVS