



Man and Education 2013-2025

ISSN 2079-8784

URL - <http://ras.jes.su>

All right reserved

Issue 1 (70) Volume . 2022

Systemic mechanisms for improving the quality of professional growth models for heads of educational organizations

Arkadiy Maron

*Head of laboratory, Branch of FSBSI «Institute of Education Management of the Russian Academy of Education» in St. Petersburg
Russian Federation, St. Petersburg*

Lira Monakhova

*Chief Researcher, Professor of the Department of Mathematics and Engineering Graphics of the Military Academy of Communications, FSBSI «Institute of Education Management of the Russian Academy of Education» in St. Petersburg
Russian Federation, St. Petersburg*

Elena Koroleva

*Leading Researcher, FSBSI «Institute of Education Management of the Russian Academy of Education» in St. Petersburg
Russian Federation, St. Petersburg*

Abstract

The article is devoted to consideration of mechanisms for improving professional growth and enhancing the effectiveness of educational organizations leaders, among which are certification, monitoring effectiveness of educational organizations leaders, system of in-service training aimed at solving professional problems and needs of this contingent, including a set of effective models. The necessity of introducing the target model for certification of leaders, the goals and objectives of monitoring and its potential in ensuring the quality and efficiency of management personnel are substantiated. The role and possibilities of in-service training system in improving the "innovative potential" an educational organization leaders are analyzed. Specific examples of models for the development of leaders' qualifications (including a personalized model, cascade or facet models, a horizontal learning model) are given.

Keywords list (en): certification of educational organizations heads, monitoring effectiveness of educational organizations heads, in-service training of educational organizations heads, models of in-service training

Publication date: 02.06.2022

Citation link:

Maron A., Monakhova L., Koroleva E. Systemic mechanisms for improving the quality of professional growth models for heads of educational organizations // *Man and Education – 2022. – Issue 1 (70) С. 33-42* [Electronic resource]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410019928-5-1> (circulation date: 19.03.2025). DOI: 10.54884/S181570410019928-5

1 **Введение.** Одним из ключевых вопросов системы повышения квалификации как педагогов, так и руководителей образовательных организаций является разработка системы результативных механизмов, ориентированных на формирование и развитие профессиональных компетенций и профессионально важных (надпрофессиональных) качеств личности.

2 Руководитель образовательной организации не может быть эффективным вне сплотившейся вокруг него команды единомышленников, лидером которой он должен быть. Формирование и развитие лидерских качеств руководителя, которые выводят образовательную организацию на новый, более высокий, имиджевый уровень, актуализирует проблему всесторонней оценки всего спектра его профессиональной деятельности и свойств личности [1].

3 Цель статьи – рассмотреть системные механизмы, которые приводят к профессиональному и личностному росту руководителей образовательных организаций, среди которых процедура аттестации, мониторинг и практика организации системы повышения квалификации.

4 **Материалы и методы.** В процессе работы над статьей использовался прежде всего анализ педагогической литературы по проблемам профессиональной компетентности работников сферы образования, организации подготовки и повышения квалификации управленческих кадров. В качестве правовых основ исследования выступали федеральные и региональные документы, в которых отражены основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, а также практика организации подготовки и повышения квалификации педагогических работников в различных регионах Российской Федерации. Методологическую основу результатов, представленных в статье, составили аналитические документы по результатам аттестации и региональных мониторинговых исследований эффективности деятельности руководителей образовательных организаций.

5 Продуктивно использован контент-анализ региональных моделей повышения квалификации руководителей образовательных организаций, представленных на сайтах институтов развития образования, Академий постдипломного образования (Санкт-Петербург, Липецкая область, Томбовская область, Хабаровский край, Ямало-Ненецкий АО, Челябинская область, Нижегородская область, Республика Саха (Якутия) с целью выявления позитивного опыта организации системы повышения квалификации руководителей образовательных организаций.

6 **Результаты.** Необходимость повышения качества подготовки и повышения квалификации руководящих кадров образовательных организаций, как лиц, ответственных за выполнение целого комплекса социально-образовательных задач – от хозяйственно-бытовых до требующих компетенций в области научных основ управления образовательной организацией, учебным процессом, кадровым составом, – отражена в Распоряжении Правительства Российской Федерации от 31.12. 2019 № 3273-р, где изложены основные принципы Национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, а также в Распоряжении Минпросвещения России от 31.05.2021 № Р-117 об утверждении «Концепции целевой модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций» [2, 3]. В документах подчеркивается необходимость стандартизации подходов к процедуре аттестации руководителей общеобразовательных организаций и повышения ее эффективности и, на этой основе, создания механизмов прогрессивного отбора эффективных управленческих кадров и формирования кадрового резерва [2, 3].

7 Отмечается, что действующие модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций в субъектах Российской Федерации имеют ряд парадигмальных проблем: отсутствие единого подхода, набора правил и условий для проведения процедуры аттестации,

множественность и различия ее целей и задач, использование неформализованных процедур оценок, отсутствие в отдельных регионах и муниципалитетах единой кадровой политики, формальный характер системы аттестации и кадрового отбора и другое.

8 Исследование особенностей процедур аттестации в отдельных регионах выявило определенные различия уже на уровне целей и задач существующих моделей. Так, региональная модель аттестации Санкт-Петербурга ориентирована на ведущую стратегию развития образования – непрерывность профессионального развития руководителя и оценку результативности его профессиональной самореализации в ходе процедур повседневного контроля, где ключевым показателем выступает оценка инновационного потенциала руководителя [4].

9 Региональная модель аттестации Республики Адыгея ориентирована как на оценку текущего уровня компетенций руководителей общеобразовательных организаций, выявление дефицитов и определение путей их преодоления в рамках персональной траектории профессионального развития, так и разработку на этой основе региональной стратегии повышения квалификации и управления кадрами [5].

10 Региональная модель аттестации Красноярского края дает возможность диагностики профессиональных компетенций руководителей и ориентирована на построение плана их профессионального развития с целью укрепления кадрового потенциала профессионального сообщества [6].

11 В методических рекомендациях по проведению аттестации руководителей и кандидатов на должность руководителей Ленинградской области отмечается необходимость повышения эффективности подбора и расстановки руководителей образовательных организаций; оценка их профессиональной компетенции и соответствия занимаемой должности; стимулирование профессионального роста руководителей образовательных организаций [7].

12 Федеральная целевая модель позволяет выработать единые подходы к процедуре аттестации руководителей общеобразовательной организации. Создает возможность для сравнения и сопоставления кадрового потенциала субъектов Российской Федерации и обеспечения централизованного планирования дальнейших направлений его развития, укрепления «единого образовательного пространства», а также возможность реализации кадровой политики в сфере образования в масштабах страны [3].

13 В регионах РФ действует система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций, основные принципы которого изложены в рамках национального проекта «Образование». Эта система позволяет определять и корректировать тенденции развития региональной системы образования, принимать конструктивные управленческие решения. Основные цели и задачи мониторинга связаны с получением объективной информации о том, насколько эффективно работают механизмы в сфере обеспечения образовательных организаций квалифицированными управленческими кадрами, формирования кадрового резерва, реализации программ, направленных на формирование необходимых компетенций руководителей, ликвидацию их профессиональных дефицитов.

14 Региональные системы мониторинга могут формулировать свои цели и задачи, обусловленные экономическими, социокультурными и другими особенностями развития системы образования. Так, система мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений Санкт-Петербурга направлена на преодоление противоречия между требованиями к профессиональным и личностным качествам руководителя образовательного учреждения и уровнем его готовности к выполнению этих функций, поиск оптимальных способов повышения эффективности работы образовательного учреждения [4]. Целью мониторинга Самарской области является всесторонняя и объективная оценка профессиональной компетентности, эффективности и результативности деятельности руководителей образовательных организаций всех уровней образования для выработки комплекса мер по устранению слабых сторон в системе менеджмента образовательной организации и совершенствованию управленческой деятельности [8].

15 Мониторинг Республики Башкортостан ставит целью формирование кадрового резерва руководителей и обеспечение образовательных организаций квалифицированными менеджерами, совершенствование системы повышения квалификации руководителей образовательных организаций, выявление образовательных организаций с высокой эффективностью руководителей для распространения лучших практик и продуктивных моделей управления [4].

16 Эффективно работающая система мониторинга позволяет выявить проблемные поля, существующие в системе повышения квалификации руководителей образовательных организаций. Так, в Аналитической справке по результатам проведения мониторингового исследования эффективности руководителей образовательных организаций Санкт-Петербурга в 2020 году отмечается, что аттестационной комиссией Комитета по образованию было вынесено 18 решений о несоответствии кандидатов на замещение должностей руководителей образовательных учреждений. Причем 98% кандидатов, не прошедших аттестацию, освоили дополнительные профессиональные программы профессиональной переподготовки в области управления образовательным учреждением в частных образовательных организациях в заочной форме с использованием дистанционных технологий [4].

17 Одной из острых остается проблема профессиональных дефицитов: отмечены дефициты в сфере управления реализацией программы развития организации, ее ресурсного обеспечения и оценки ее результативности. Вместе с тем в спектре перспективных образовательных запросов повышения профессионального мастерства руководителей образовательных учреждений состав профессиональных дефицитов меняется.

18 Представленный ниже перспективный перечень тем образовательных запросов руководителей школ Санкт-Петербурга позволяет проанализировать актуальность профессиональных дефицитов, а также сформулировать предложения, адресованные системе повышения квалификации в плане ее стратегического развития. Руководители школ Санкт-Петербурга сформулировали ряд перспективных запросов, адресованных системе повышения квалификации, которые напрямую связаны с инновационным развитием организации. Значительная часть запросов лежит в области цифровых технологий. Это цифровая поддержка реализации программы развития образовательной организации, цифровые технологии в области администрирования, цифровая безопасность организации и др. Актуальными остаются проблемы работы с молодыми педагогами, возможности карьерного роста, а также расширение возможностей сетевого взаимодействия, создание инклюзивной образовательной среды.

19 Наиболее перспективными направлениями повышения квалификации с точки зрения руководителей образовательных организаций Ленобласти являются вопросы инклюзивного образования, внедрения инноваций и информационно-коммуникационных технологий в образовательный процесс, совершенствования управленческой и экспертной деятельности [10].

20 Региональные системы повышения квалификации предполагают формирование единых критериев оценки качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций. Ключевой характеристикой управленческой деятельности руководителя образовательной организации среди заявленных в региональных системах мониторинга является его эффективность. Требования к эффективности формируются на основе профстандарта «Руководитель образовательной организации», Методических рекомендаций Рособнадзора по подготовке к проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации, которые могут быть дополнены и конкретизированы в соответствии с региональной системой образования. Анализ материалов мониторинговых исследований в области эффективности региональных систем ПК показал, что критерии оценки качества (эффективности) управленческой деятельности руководителей образовательных организаций можно объединить в большие группы:

- 21 1. Качество подготовки обучающихся.
2. Качество управленческой деятельности, формирование необходимых профессиональных компетенций.
3. Качество работы по обеспечению образовательной организации квалифицированными кадрами.

4. Создание необходимых условий для реализации образовательных программ, в том числе для инклюзивного образования, цифровизации образовательного процесса.

22 Существуют различные региональные модели повышения квалификации, способствующие эффективному развитию руководителей образовательных организаций, отвечающие их требованиям и запросам.

23 Большое распространение получила персонифицированная модель повышения квалификации руководителей образовательных организаций, реализуемая в системе повышения квалификации г. Санкт-Петербурга, Липецкой, Тамбовской и других областей [4, 11, 12].

24 Важными преимуществами этой модели повышения квалификации является адресность программ ПК, использование индивидуальных траекторий обучения, дефицитарный подход, нацеленный на ликвидацию конкретных профессиональных дефицитов руководителя. Такая модель, как правило, включает в себя широкий набор различных форм обучения: обучение в режиме реальных практик, стажировка на базе общеобразовательных организаций с развитой инновационной инфраструктурой, отработка реальных ситуаций с использованием управленческого тренажера, широкое использование цифрового инструментария на всех этапах обучения и др. Модель предполагает большой набор различных образовательных программ, направленных на формирование эффективных управленческих умений и компетенций.

25 В последнее время стала актуальной фасеточная или каскадная модель ПК руководителей, реализуемая во многих регионах страны (Хабаровский край, Челябинская область, Нижегородская область, Ямало-Ненецкий АО, и др.) [13, 14, 15]. Примером применения фасеточной модели является опыт Регионального института развития образования Ямало-Ненецкого Автономного Округа. Модель состоит из двух компонентов. Первый направлен на подготовку к выполнению оперативных задач по организационному, кадровому и материально-техническому обеспечению введения стандарта. Он реализуется через командно-сетевой каскад в модельных семинарах. Второй компонент содержания повышения квалификации руководителей направлен на формирование новых профессиональных норм руководителя образовательного учреждения как эффективного менеджера и реализуется через «Школу эффективного менеджера» [16].

26 Каскадная модель предполагает построение процесса повышения квалификации/обучения в виде расширяющегося каскада на региональном, муниципальном, школьном уровнях путем передачи и тиражирования информации с помощью тьюторов [13]. Преимуществами таких моделей являются командный подход, высокая интенсивность и использование технологий «погружения», включенность в реальную образовательную практику, выполнение заданий на рабочем месте.

27 В АОУ Республики Саха (Якутия) «Институт развития образования и повышения квалификации имени С.Н. Донского – II» (г. Якутск), Вологодской государственной академии постдипломного образования используется модель горизонтального обучения руководящих кадров. Горизонтальное обучение (англ. peer-to-peer – «равный равному») – обучение, реализуемое внутри профессиональных сообществ педагогов и руководителей образовательных организаций, в основе которого заложен принцип равноправия [17].

28 Важнейшими компонентами этой модели являются наставничество и технологии, когда более опытный руководитель помогает менее опытному руководителю освоить определенные компетенции, восполнить профессиональные дефициты. В модели делается акцент на активные, рефлексивные, командные форматы обучения (мастер-классы, семинары, вебинары, ворк-шопы, обучение в процессе трудовой деятельности). Развитие системы «горизонтального обучения» становится важным в тех образовательных организациях, где есть молодые специалисты. При горизонтальном обучении слушатели становятся активными участниками своего образовательного процесса.

29 **Заключение.** Профессиональное развитие руководителя образовательной организации требует оценки и всестороннего анализа системных механизмов сопровождения и поддержки его профессионального роста и «инновационного потенциала». Важнейшими составляющими таких механизмов являются аттестация, организация и проведение многоконтурного

мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций, обеспечение непрерывного и эффективного процесса повышения квалификации. В число важнейших социальных задач, эффектов, достигаемых с помощью этих механизмов, входят: обеспечение образовательных организаций квалифицированными кадрами, совершенствование процесса отбора – назначения на руководящие должности, выявление контингента управленцев, обладающих необходимыми качествами для включения в кадровый резерв, выявление профессиональных дефицитов, принятие в случае необходимости адресных мер, направленных на реализацию антикризисных программ развития образовательной организации.

References:

1. Monakhova L. Yu., Maron A.E., Koroleva E.G. Fasilitatsiya kak model' povysheniya kvalifikatsii rukovoditelej obrazovatel'noj organizatsii // Nepreryvnoe obrazovanie pedagogov: dostizheniya, problemy, perspektivy: sbornik IV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii 04.11.2021 / M-vo obrazovaniya Resp. Belarus'. Minsk : APO, 2021. S. 377-383.
2. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 31.12. 2019. № 3273-r «Ob utverzhdenii osnovnykh printsipov natsional'noj sistemy professional'nogo rosta pedagogicheskikh rabotnikov RF, vklyuchaya natsional'nuyu sistemu uchitel'skogo rosta». [Ehlektronnyj resurs]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73284005/>. (data obrascheniya: 07.12.2021).
3. Ministerstvo prosvescheniya Rossijskoj Federatsii. Rasporyazhenie № r-117 ob utverzhdenii kontseptsii tselevoj modeli attestatsii rukovoditelej obscheobrazovatel'nykh organizatsij. 31.05.2021. [Ehlektronnyj resurs]. URL: <https://sudact.ru/law/rasporiazhenie-minprosvesheniia-rossii-ot-31052021-n-r-117/rasporiazhenie/>. (data obrascheniya: 15.12.2021).
4. Analiticheskaya spravka o provedenii monitoringovogo issledovaniya ehffektivnosti rukovoditelej obrazovatel'nykh uchrezhdenij, nakhodyaschikhsya v vedenii Komiteta po obrazovaniyu i administratsij rajonov Sankt-Peterburga. SPb., 2019 [Ehlektronnyj resurs]. URL: <http://k-obr.spb.ru/media/uploads/userfiles/2020/08/11/.pdf>. (data obrascheniya: 11.12.2021).
5. Kabanova N. I. Prezentatsiya modeli attestatsii rukovoditelej obscheobrazovatel'nykh organizatsij, razrabotannoj v ramkakh realizatsii federal'nogo proekta «Uchitel' buduschego» natsional'nogo proekta «Obrazovanie» i rezul'taty ee aprobatsii v Respublike Adygeya). 2019-2020 gg. [Ehlektronnyj resurs]. URL: <http://ca01.ru/wpcontent/uploads/2020/08/.pdf>. (data obrascheniya: 06.12.2021).
6. Rezul'taty 2-go ehtapa aprobatsii modeli attestatsii rukovoditelej obscheobrazovatel'nykh organizatsij. Proekt: «Razrabotka modeli attestatsii rukovoditelej obscheobrazovatel'nykh organizatsij s ispol'zovaniem otsenochnykh sredstv, pozvolyayuschikh vyyavit' uroven' upravlencheskikh kompetensij rukovoditelej obscheobrazovatel'nykh organizatsij». Krasnoyarskij kraj. Moskva. 2020. [Ehlektronnyj resurs]. URL: <https://goo.su/an8Gvl> .
7. Regional'nye instrumenty upravleniya kachestvom obrazovaniya: monitoring ehffektivnosti rukovoditelej obrazovatel'nykh organizatsij / pod obschej red. S.V. Tarasova. SPb.: LOIRO, 2019. 44 s.
8. Rasporyazhenie ministerstva obrazovaniya i nauki Samarskoj oblasti ot 29.03.2021 № 309-r. Ob utverzhdenii kontseptsii sistemy monitoringa ehffektivnosti rukovoditelej obrazovatel'nykh organizatsij v Samarskoj oblasti. [Ehlektronnyj resurs]. URL: <https://educat.samregion.ru/activity/regionalnye-instrumenty-upravleniya-kachestvom-obrazovaniya/mehanizmy-upravleniya-kachestvom-obrazovatelnoj-deyatelnosti/sistema-monitoringa-effektivnosti-rukovoditelej-vseh-obrazovatelnyh-organizacij-regiona/>. (data obrascheniya: 11.12.2021).
9. Institut razvitiya obrazovaniya Respubliki Bashkortostan. Sistema monitoringa ehffektivnosti rukovoditelej vsekh obrazovatel'nykh organizatsij regiona. [Ehlektronnyj resurs]. URL: <https://irorb.ru/monitoring-kachestva-obrazovaniya/sistema-monitoringa-effektivnosti-rukovoditelej-vseh-oo-regiona/>. (data obrascheniya: 25.12.2021).

10. Regional'nye instrumenty upravleniya kachestvom obrazovaniya: sistema metodicheskoy raboty / pod nauch. red. S.V. Tarasova. SPb.: LOIRO, 2019. 40 c.
11. Regional'naya model' metodicheskoy podderzhki munitsipal'nykh obrazovatel'nykh sistem, obrazovatel'nykh organizatsij v khode realizatsii meropriyatiya 21 «Povyshenie kachestva obrazovaniya v shkolakh s nizkimi rezul'tatami obucheniya i v shkolakh, funktsioniruyuschikh v neblagopriyatnykh sotsial'nykh usloviyakh, putem realizatsii regional'nykh proektov i rasprostraneniya ikh rezul'tatov» gosudarstvennoj programmy Lipetskoj oblasti «Razvitie obrazovaniya Lipetskoj oblasti» / sost. O.V. Sozontova. Lipetsk: GAUDPO LO «IRO», 2019. 50 s.
12. Kontsepsiya razvitiya sistemy nauchno-metodicheskogo soprovozhdeniya pedagogicheskikh rabotnikov i upravlencheskikh kadrov sfery obrazovaniya Tambovskoj oblasti na period do 2024 goda. Tambov 2021. [Elektronnyj resurs]. URL: <https://ipk.68edu.ru/images/stories/2021/kontseptciia/kontseptciia.pdf>. (data obrascheniya: 23.12.2021).
13. Kuznetsova A.G. Komandnaya kaskadno-setevaya model' podgotovki rabotnikov obrazovaniya // Uchenye zapiski IUO RAO. 2020. №2. S.12-18.
14. Kaskadnaya model' organizatsii konsul'tatsionnogo i t'yutorskogo soprovozhdeniya povysheniya professional'noj kompetentnosti pedagogov shkol, kotorym okazyvaetsya podderzhka v ramkakh meropriyatij, napravlennykh na povyshenie kachestva obrazovaniya v shkolakh s nizkimi rezul'tatami obucheniya i shkolakh, funktsioniruyuschikh v neblagopriyatnykh sotsial'nykh usloviyakh. Prakticheskoe posobie. Chelyabinsk.: ChIPPKRO, 2020. [Elektronnyj resurs]. URL: <https://ipk74.ru/upload/documents/2020-08-18-kaskad-model.pdf>. (data obrascheniya: 05.10.2021).
15. Prikaz Ministerstva obrazovaniya, nauki i molodezhnoj politiki «Ob utverzhdenii Polozheniya o sozdanii i funktsionirovanii regional'noj sistemy nauchno-metodicheskogo soprovozhdeniya pedagogicheskikh rabotnikov i upravlencheskikh kadrov Nizhegorodskoj oblasti» ot 22.07.21 № 316-01-6301806/21. [Elektronnyj resurs]. URL: https://arz.unn.ru/files/cpm/202108_316-01-63-1806_21.pdf. (data obrascheniya: 13.12.2021).
16. Fasetochnaya i kaskadnaya modeli sistemy povysheniya kvalifikatsii. [Elektronnyj resurs]. <https://pandia.ru/text/82/152/69620.php>. (data obrascheniya: 05.12.2021).
17. Ivanov M.A., Ershova N.V. Gorizonta'noe obuchenie rukovoditelej obrazovatel'nykh organizatsij kak sredstvo povysheniya ikh ehffektivnosti // Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya. 2021. № 71-1. S.137-140.
18. Maron A.E., Koroleva E.G., Chaiko I.L. Updating the content of the training of specialists of management bodies to the evaluation of the quality of education. Advances in Social Science, Education and Humanities Research. V. 316 International Conference on the Development of Education in Eurasia (ICDEE 2019), 55-59.

Системные механизмы повышения качества моделей профессионального роста руководителей образовательных организаций

Марон Аркадий Евсеевич

*Заведующий лабораторией, Филиал ФГБНУ "Институт управления образованием Российской академии образования" в г. Санкт-Петербурге
Российская Федерация, Санкт-Петербург*

Монахова Лира Юльевна

*Главный научный сотрудник, профессор кафедры математики и инженерной графики Военной академии связи, Филиал ФГБНУ "Институт управления образованием Российской академии образования" в г. Санкт-Петербурге
Российская Федерация, Санкт-Петербург*

Королева Елена Геннадьевна

*Ведущий научный сотрудник, Филиал ФГБНУ "Институт управления образованием Российской академии образования" в г. Санкт-Петербурге
Российская Федерация, Санкт-Петербург*

Аннотация

Статья посвящена рассмотрению механизмов совершенствования профессионального роста и повышения эффективности руководителей образовательных организаций, в числе которых аттестация, мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций, система повышения квалификации, направленная на решение профессиональных проблем и запросов данного контингента, включающая набор эффективных моделей. Обосновываются необходимость внедрения целевой модели аттестации руководителей как средства формирования единой кадровой политики, цели, задачи мониторинга и его потенциал в обеспечении качества и эффективности управленческих кадров. Анализируются роль и возможности системы повышения квалификации в развитии «инновационного потенциала» руководителя образовательной организации. Приводятся конкретные примеры моделей повышения квалификации руководителей (в числе которых персонифицированная модель, каскадная или фасеточная модели, модель горизонтального обучения).

Ключевые слова: аттестация руководителей образовательных организаций, мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций, повышение квалификации руководителей образовательных организаций, модели повышения квалификации

Дата публикации: 02.06.2022

Ссылка для цитирования:

Марон А. Е. , Монахова Л. Ю. , Королева Е. Г. Системные механизмы повышения качества моделей профессионального роста руководителей образовательных организаций // Человек и образование – 2022. – Выпуск 1 (70) С. 33-42 [Электронный ресурс]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410019928-5-1> (дата обращения: 19.03.2025). DOI: 10.54884/S181570410019928-5