К проблеме профессиональной компетентности директоров общеобразовательных организаций

Шайхелисламов Раис Фалихович – д-р экон. наук, канд. пед. наук , профессор, Высшая школы педагогического мастерства, Казанский (Приволжский) федеральный университет (Казань, Россия); sh.rais24@gmail.com

Аннотация. *Решение проблем современной школы во многом зависит от компетентности директора школы. Объективное исследование управленческих компетенций позволит органам управления образованием оказать содействие директорам школ в повышении их профессионального мастерства.*

Ключевые слова. *Руководители общеобразовательных организаций, профессиональные компетенции, профессиональные затруднения.*

Современная школа функционирует в новых, достаточно сложных условиях, она включена в пространство социальных сетей, где учителя и руководители общаются в блогах, активно действуют родительские и ученические чаты. В образовательную среду стремительно входит искусственный интеллект, с которым необходимо научиться эффективно взаимодействовать как педагогическим работникам, так и обучающимся. В то же время участники образовательного процесса оказались под воздействием организованных мошеннических структур, и в борьбе с ними пока не достигнуто ощутимых результатов.

В этих условиях возникает особая необходимость дальнейшего совершенствования компетенций руководителя школы и приведения их в соответствие с современными задачами в сфере образовании. О каком же наборе компетенций идет речь? Обратимся к Единому квалификационному справочнику (ЕКС) должностей руководителей, специалистов и служащих, который определяет область знаний, необходимых современному руководителю образовательной организации [1]. Очевидно, что эти знания составляют основу компетенций руководителя, которые в процессе профессиональной деятельности должны трансформироваться в компетентность, т.е. в способность решать конкретные управленческие задачи.

В то же время каждый исторический период порождает новые проблемы, исследование которых позволяет выявить актуальные требования к профессиональным компетенциям руководителей образовательных организаций. В этой связи, в соответствии с утвержденным графиком прохождения директорами школ анкетирования и диагностики профессиональных дефицитов, было проведено исследование их профессиональной компетентности (сентябрь 2025). На этапе исследования предполагалось решить как минимум две задачи. Первая заключалась в определении круга наиболее актуальных на современном этапе развития общества специальных компетенций руководителя, необходимых для решения конкретных задач управления образованием.

Вторая задача предполагала проведение диагностики сформированности данных компетенций с целью получения значимой информации об интеллектуальном потенциале руководителей и их способности к достижению необходимых результатов образовательной деятельности.

В рамках реализации первой задачи был проведен анализ федеральных и регио-

нальных нормативно-правовых и методических документов, регламентирующих современные требования к профессиональной компетентности руководителей. На основе этого анализа, а также экспертных обсуждений с представителями органов управления образованием, ведущими руководителями школ и педагогами были определены группы актуальных задач в следующих сферах деятельности руководителя:

- нормативно-правовое обеспечение управления образовательным процессом;
- модернизация механизма управления качеством образования в условиях реализации Федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС);
- совершенствование управления развитием функциональной грамотности школьников;
- научно-методическое сопровождение деятельности педагогических работников и организация их непрерывного профессионального образования;
- организация воспитательной работы и развитие сотрудничества с родителями и социальными партнерами;
- реализация профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» в деятельности директора школы;
- обеспечение безопасности образовательной организации.

Данные задачи дали возможность сформулировать 25 тестовых вопросов для оценки сформированности актуальных для современного этапа развития образования компетенций. При этом каждый вопрос содержал по пять вариантов правильных и неправильных ответов и требовал от руководителей умения находить и извлекать необходимую информацию из различных нормативно-правовых, научно-методических и теоретических источников. Такая свобода в процессе тестирования представляется оправданной, т.к. позволяет руководителю осуществлять поиск верного решения в ситуации, приближенной к реальной практике, когда он имеет возможность работать в информационном пространстве, привлекать членов своей команды для консультирования или совместного принятия решения.

В процедуре тестирования профессиональных компетенций на платформе Moodle приняли участие 306 руководителей общеобразовательных организаций. Несмотря на региональный характер исследования, его результаты коррелируют с данными, полученными в предыдущих исследованиях, в которых приняли участие более 1 тыс. руководителей и педагогических работников из 13 республик и областей шести федеральных округов [2].

На основе экспертной оценки была определена пороговая оценка компетенций руководителей – 75% верных ответов. Это значит, что руководитель в процессе тестирования должен дать верные ответы, как минимум, на 19 вопросов из предложенных 25.

Результаты диагностики компетенций директоров представлены в табл.

Ответы респондентов на вопросы о конкретных положениях Федерального закона 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» оказались значительно выше порогового уровня, что дает основание судить о правовой грамотности директоров по данным вопросам. Руководители уверенно определяют сферу своей ответственности в обеспечении образовательного процесса, развитии учебно-материальной, кадровой, информационно-методической базы образовательной организации и др.

Компетентность директоров по вопросам внутренней и внешней оценки образовательной деятельности (вопросы 2 и 3), на первый взгляд, выглядит благополучно (78,76 и 76,31% соответственно). Однако в реальной практике проявляются их затруднения в проведении внутрен-

Таблица / Table

Результаты диагностики компетенций директоров общеобразовательных организаций / Results of the diagnostics of school heads' competencies

№	Компетенции директоров общеобразовательных организаций, включенные в диагностическую программу	Верные ответы (в %)
1.	Знание компетенций образовательной организации в соответствии с Законом об образовании 273-ФЗ	83,78
2.	Знание элементов внутренней оценки достижения планируемых результатов освоения Федеральной образовательной программы (ФОП)	78,76
3.	Знание оценочных процедур внешней оценки качества образования в соответствии с ФОП	76,31
4.	Знание федеральных рабочих программ, применяемых в системе начального, основного и среднего образования	73 ,74
5.	Знание задач педагогического коллектива в соответствии с «Методологией мотивирующего мониторинга»	64,46
6.	Умение по содержанию деятельности обучающихся определять вид универсальных учебных действий, которые они используют	79,91
7.	Умение по содержанию критериев определять личностные, метапредметные и предметные результаты	66,70
8.	Знание сущности системно-деятельностного, уровневого и комплексного подходов в оценке образовательных достижений	78,16
9.	Умение формулировать задачи по развитию читательской грамотности на уроке	85,48
10.	Умение формулировать задачи урока по развитию естественно-научной грамотности школьников	66,75
11.	Умение определять этапы урока, построенного на основе дифференцированно-уровневого подхода	60,33
12.	Умение формулировать задачи по переводу обучающихся в зону ближайшего развития (на примере математической грамотности)	61,96
13.	Умение формулировать задачи по переводу обучающихся на 3 уровень читательской грамотности	49,94
14.	Знание показателей реализации комплексного плана по повышению качества математического и естественно-научного образования	62,59
15.	Умение проектировать систему непрерывного образования педагогических кадров	59,35
16.	Умение осуществлять научно-методическое сопровождение педагогических работников в ходе реализации программам ДПО	84,51
17	Умение строить последовательность общих функций управления	70,52
18.	Умение применять искусственный интеллект в управлении образовательной организацией	50,08
19.	Знание содержания методических документов с рекомендациями по разработке урока на основе дифференцированно-уровневого подхода	81,54

20.	Знание целевых ориентиров воспитательной деятельности на основе Федеральной рабочей программы воспитания	82,27
21.	Знание обстоятельств нарушения правил поведения при выборе меры дисциплинарного взыскания обучающихся.	75,82
22.	Знание содержания трудовых действий согласно профессиональному стандарту «Руководитель образовательной организации»	54,00
23.	Знание комплекса мер по минимизации последствий и ликвидации угрозы террористических актов в образовательных организациях	89,37
24.	Знание мер обеспечения антитеррористической защищенности образовательной организации	81,12
25.	Знание порядка расследования несчастного случая, в результате которого школьник получил легкие повреждения здоровья	54,74

ней оценки эффективности деятельности педагогического коллектива в достижении запланированных образовательных результатов, организации воспитательного процесса в соответствии с Федеральной программой воспитания. Наблюдается асинхронность внутренней оценочной деятельности по отношению к внешней оценке, например, к национальным сопоставительным исследованиям оценки качества образования. В то же время необходимо подчеркнуть, что руководители имеют дело с новыми подходами к организации внутренней системы оценки качества и, безусловно, нуждаются в методической помощи в организации стартовой диагностики, внутреннего мониторинга образовательных достижений обучающихся, текущей, тематической, а также итоговой оценки.

Вопрос о предметных областях (вопрос 4), по которым на основе Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – Закон об образовании) разработаны Федеральные рабочие программы (ФРП), был включен в исследование с целью привлечения более пристального внимания руководителей к эффективному использованию инновационного потенциала этих программ. Правильно ответили на этот вопрос 73,74% опрошенных, что ниже порогового уровня. К сожалению, значительная часть руководителей не сумела определить, какие федеральные рабочие программы должны применяться на соответствующих уровнях обучения. Это настораживающий сигнал, который свидетельствует о необходимости более активного научно-методического сопровождения деятельности общеобразовательных организаций на основе Федеральных рабочих программ. Уместно будет вспомнить В.А.Сухомлинского, который считал невозможным руководить учебно-воспитательным процессом без знания предметов учебного плана: «С первых дней своей работы директором я принялся за изучение физики, математики, химии, географии, биологии, истории и за три года самостоятельно изучил все школьные учебники и основную методическую литературу» [3, с. 47].

В ходе тестирования проверялось также умение руководителей определять ключевые задачи педагогического коллектива (вопрос 5) в соответствии с Методологией мотивирующего мониторинга [4]. Только 64,46% руководителей сумели правильно выбрать показатели достижения учебных и воспитательных результатов общеобразовательных организаций, по которым оценивается деятельность исполнительных органов субъектов РФ в сфере государственного управления образованием (снижение доли неуспевающих, развитие функциональной грамотности и развитие

талантов, повышение доли обучающихся с высокими результатами обучения). Данный результат существенно ниже порогового значения и требует серьезной работы по формированию целевых установок общеобразовательных организаций.

Руководители в целом демонстрируют умение определять виды универсальных учебных действий (вопрос 6), используемых школьниками в учебном процессе. В то же время многие из них нуждаются в методической помощи (вопрос 7) при определении содержания критериев личностных, метапредметных и предметных результатов. Компетентность директора в этих вопросах является необходимым условием реализации принципов системно-деятельностного подхода. Создается впечатление, что эти умения в течение многих лет находятся в зоне второстепенного внимания руководителя. Не случайно мы обращали внимание на данный вопрос в предыдущих публикациях [2].

Значительно ниже порогового уровня оказались результаты оценки компетентности руководителей в управлении развитием функциональной грамотности школьников (вопрос 5). Об актуальности этой проблемы можно судить по результатам участия российских школьников в международных и национальных исследованиях. Методология мотивирующего мониторинга [4] ставит функциональную грамотность на первую позицию в перечне задач, направленных на достижение стратегических результатов системы образования. К сожалению, значительная часть руководителей не смогли справиться с заданием, в котором требовалось найти верный набор задач, по которым осуществляется мониторинг качества образования. Необходимо понимать, что недостаточная компетентность в этих вопросах (оценка – 64,46%) не позволяет руководителям создавать эффективные практики управления развитием функциональной грамотности школьников.

Соответственно, и уровень компетентности руководителей в вопросах управления развитием естественно-научной грамотности школьников (вопрос 10) оказался ниже порогового значения (66,75%). Можно со значительной долей уверенности предположить, что слабые результаты, которые демонстрировали российские школьники в международных и национальных сопоставительных исследованиях, во многом обусловлены недостаточной компетентностью руководителей в управлении развитием естественно-научной грамотности. Поэтому крайне важно, чтобы руководитель и его команда обладали высоким уровнем профессионализма в принятии решений, направленных на повышение педагогического мастерства учителей в развитии естественно-научной грамотности школьников.

В тест включены вопросы, побуждающие руководителей находить решения для осуществления перевода школьников, демонстрирующих второй уровень математической или читательской грамотности, на третий уровень (вопросы 12 и 13). Нужно заметить, что подобные вопросы предлагаются руководителям впервые, и поэтому недостаточные знания способов развития математической (61,96%) и читательской (49,94%) грамотности следует рассматривать как стартовый уровень для дальнейшей работы по формированию соответствующих управленческих компетенций. Эти вопросы, на наш взгляд, должны обусловить формирование нестандартных, достаточно инновационных управленческих решений. Если руководитель демонстрирует понимание того, как управлять продвижением школьников со второго уровня на третий, то он, безусловно, будет хорошо понимать логику и способы принятия решения по переводу на следующий уровень других школьников, демонстрирующих более низкие или высокие уровни функциональной грамотности.

Идея перехода школьника с низкого уровня на более высокий уровень функциональной грамотности восходит к концепции зоны ближайшего развития Л.С.Выготского. Она обусловила модель урока на основе дифференцированно-уровневого подхода, разработанной группой ученых и преподавателей Высшей школы педагогического мастерства Казанского федерального университета.

Модель урока представляет собой технологию продвижения школьников из зоны актуального развития в зону ближайшего развития в контексте функциональной грамотности. Эта модель прошла апробацию и в настоящее время, при поддержке Министерства образования и науки Республики Татарстан, проходит этап сквозного внедрения в деятельность порядка 1400 школ. Научно-методическое сопровождение данной работы предусматривает проведение курсов для педагогических работников и руководителей образовательных организаций, обеспечение их методическими пособиями и рекомендациями о применении дифференцированно-уровневого подхода и др. В этой связи возникла необходимость изучения степени погружения директоров в данную проблематику. Участники тестирования продемонстрировали явно невысокий результат в умении определять логическую последовательность этапов нового типа урока, построенного на основе дифференцированно-уровневого подхода (вопрос 11). На наш взгляд, результат 60,33% обусловлен, прежде всего, ментальными особенностями мышления руководителей, сформировавшегося на основе традиционного представления о структуре урока, в котором доминирует деятельность учителя, а также не предусмотрена возможность дифференциации учебной деятельности. Одним из решений, заслуживающих внимания, является разработка и организация курсов для педагогических работников, руководителей образовательных организаций, сотрудников муниципальных методических служб на основе синхронизации их дополнительных образовательных программ. Синхронизация не означает копирование программ, она предполагает триединство задач участников процесса: развитие компетентности учителя в формировании функциональной грамотности школьников, руководителя – в организации практического внедрения инновации, методиста – в оказании методической помощи на этапе внедрения.

На современном этапе развития российского общества критически важную роль приобретает качество математического и естественно-научного образования школьников. В этой связи в тесте (вопрос 14) предлагалось выбрать из предложенных вариантов с дистракторами показатели реализации Комплексного плана по повышению качества математического и естественно-научного образования на период до 2030 года в Российской Федерации [5]. Вопрос касался показателей реализации данного плана и проверял умение директора ориентироваться в документах стратегического планирования и их понимание логики реализации государственной политики в сфере образования. Средний процент правильных ответов составил лишь 62,59%, что существенно ниже порогового уровня. К сожалению, значительная часть руководителей не сумела определить содержание и сроки указанных федеральных инициатив.

Как уже отмечалось, руководители уверенно выбирают среди дистракторов современные задачи воспитания, определенные в Федеральной программе воспитания (вопрос 20), что позволяет обеспечить эффективную интеграцию духовно-нравственных ценностей в учебный процесс в условиях реализации компетентностного подхода (82,27%). Умение принимать управленческие решения, направленные

на построение целостной воспитательной системы, отвечающие государственным приоритетам, требует продуманного научно-методического сопровождения. Вопрос крайне важный в условиях открытого информационного пространства, нарастания рисков, непрерывных морально-психологических угроз для детей со стороны специализированных иностранных служб, мошенников, а также недостаточной эффективности социальных институтов, призванных помогать школе в вопросах воспитания.

Перспективное значение имеет способность директора принимать решения, направленные на интеграцию воспитательной работы в процесс развития функциональной грамотности школьников. Компетентность в этой сфере критически важна для формирования базовых основ развития человеческого капитала страны. К примеру, концепция реформы школьного образования Китайской народной республики, мирового лидера в этой сфере, исходит из того, что «воспитание людей эпохи и воспитание "новых людей", которые отвечают требованиям времени и даже превосходят требования времени, на самом деле является основополагающей идеей реформирования китайской учебной программы. Эти устремления сконцентрировались в развивающейся в последние годы концепции функциональной грамотности» [6, с. 300].

У значительной части директоров наблюдаются затруднения при ответе на вопрос об обстоятельствах, которые должны учитываться в соответствии с законодательством [7] при выборе меры дисциплинарного взыскания к обучающимся, в том числе: тяжесть, причины и обстоятельства проступка, предыдущее поведение, мнения родительских или ученических советов (вопрос 21) Доля верных ответов составила 75,82%, что близко к пороговому уровню и вызывает некоторую настороженность.

Среди множества факторов, имеющих значимое влияние на качество образования, профессиональный уровень учителя занимает ведущую позицию. Низкие образовательные результаты школьников прежде всего обусловлены явно недостаточным вниманием со стороны руководителя к профессиональному развитию педагогов. Организация непрерывного профессионального образования (НПО) имеет смысл лишь тогда, когда учитель привлекается к проектированию и внедрению в практику инноваций, наработанных педагогами в процессе прохождения курсов повышения квалификации или методической работы. Однако исследование выявило значительные профессиональные дефициты руководителей в этой сфере (вопрос 15), что проявилось в низкой оценке, которую они получили в ходе тестирования (59,35%). В то же время наблюдается противоречие, директора проявляют высокую компетентность (84,51%) в вопросах непосредственной организации повышения квалификации педагогических работников (вопрос 16). Очевидно, что руководители убеждены в том, что учителю достаточно посетить курсы повышения квалификации, и не уделяют необходимого внимания вопросам послекурсового сопровождения деятельности учителя, оказания помощи во внедрении инновационных рекомендаций, полученных на курсах, в повседневную практику.

В процессе исследования была предпринята попытка диагностирования умения директоров использовать искусственный интеллект (ИИ) в управлении образованием (вопрос 18). Большинство руководителей находятся на начальном этапе овладения этими важными и перспективными умениями, что отразилось и на их оценке – 50,08%. Очевидно, что директор, как лидер, должен самостоятельно уметь, например, разрабатывать планы урока с применением ИИ, формулировать

дифференцированные задачи урока в зависимости от затруднений школьников, составлять индивидуальные или групповые задания для организации учебной деятельности. На начальном этапе основные затруднения проявляются в процессе работы над промтами планов уроков, диагностических материалов и др.

В ряду важнейших должностных обязанностей современного директора по понятным причинам оказались вопросы обеспечения антитеррористической защищенности объектов образования. Образовательные организации являются местом особого внимания со стороны террористических организаций. Отвечая на эти жесткие угрозы, прежде всего необходимо обеспечить не только высокий уровень профессионализма самого директора, но и ответственное отношение каждого работника школы и ученика. Как уже отмечалось ранее, профессиональная компетентность руководителей по обеспечению антитеррористической безопасности (вопросы 23 и 24) значительно выше порогового уровня. В содержание деятельности многих школ и гимназии вошли такие формы работы, как организация регулярных учений, систематическая профилактическая работа с детьми, консультирование с силовыми структурами и психологическими службами. Компетентность руководителя обеспечивается по мере изучения поведения каждого участника образовательного процесса, раннего прогнозирования угроз и рисков, формирования баз данных и принятия профилактических мер в случае проявления неадекватного поведения школьников, выпускников или посторонних людей.

Возросшая профессиональная компетентность руководителей по обеспечению антитеррористической безопасности образовательных организаций резко контрастирует с недостаточной информированностью значительной части директоров с порядком расследования несчастного случая, в результате которого школьник получил легкие повреждения здоровья (54,74%). Компетентность в этой сфере крайне важна для формирования устойчивой модели управленческой деятельности по созданию в образовательной организации безопасной среды, ликвидации угроз жизни и здоровью детей.

Подводя итоги, следует отметить, что наблюдается разноуровневость, существенная дифференциация компетентности руководителей в зависимости от специфики вопросов теста. Сильная сторона директора – это соблюдение российского законодательства об образовании, содержательная организация воспитательной работы, знание процедур внутреннего и внешнего контроля, забота об обеспечении безопасности детей в условиях нарастания угроз со стороны террористических структур, организованной сети мошенников.

Однако ощущается недостаточный уровень развития компетенций по вопросам, которые актуальны для обеспечения конкурентоспособности российской школы. Это видно из ответов, связанных с определением приоритетных задач в соответствии с «Методологией мотивирующего мониторинга». Отмечается недостаточное умение трансформировать задачи, которые стоят перед субъектом РФ, в задачи своего коллектива. Наблюдается дефицит умений определять личностные, метапредметные и предметные результаты, формулировать задачи урока по развитию естественно-научной грамотности, переводу обучающихся в зону ближайшего развития (на примере математической и читательской грамотности), которые обусловливают другой, более важный дефицит – умения принимать управленческие решения, направленные на реализацию этих задач. Особую актуальность приобретают новые управленческие навыки, связанные с успешным поиском решений по переводу школьников

на следующий уровень функциональной грамотности. По большому счету, это ничто иное, как умение принимать решения по наверстыванию отставания, достижению школьниками лидирующих позиций в системе международных и российских измерений.

Не пришло понимание актуальности новой модели урока, основанной на системно-деятельностном и дифференцированно-уровневом подходе, как инструмента по обеспечению конкурентоспособности российской школы. Нуждаются в глубоком осмыслении и поиске эффективных решений вопросы комплексного планирования повышения качества математического и естественно-математического образования.

Как видно по результатам исследования, ощущается дефицит эффективных решений в модернизации системы непрерывного образования педагогических кадров. Одна из основных причин такого явления состоит не столько в недостатке методических рекомендаций, сколько в том, что данный вопрос оказался вне системы научно-методического сопровождения со стороны региональных и муниципальных органов управления образования. На этих уровнях пока не сформировалось понимание того, что каждая инновация требует «собственного» механизма внедрения.

Безусловно, реализация столь масштабных задач нуждается в разработке новой модели подготовки и профессионального развития педагогических и управленческих кадров системы общего образования, в том числе муниципального и регионального уровней. При этом важно обеспечить единство подходов и синхронность программ, т.е. их направленность на формирование компетенций, позволяющих им продуктивно взаимодействовать между собой в целях достижения общих образовательных задач.

ЛИТЕРАТУРА

1. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих в разделе «Квалификационные характеристики должностей работников образования». [Электронный ресурс]. URL: https://docs.cntd.ru/document/902233423 (дата обращения 02.04.2026).

2. *Шайхелисламов Р.Ф.* Попасть в десятку: готовность регионов к реализации задач, связанных с формированием функциональной грамотности // Отечественная и зарубежная педагогика. 2019. Т. 1. № 4 (61). С. 218–235.

3. *Сухомлинский В.А.* Павлышская средняя школа: Обобщение опыта учебно-воспитательной работы в сельской средней школе. М.: Просвещение, 1979. 393 с.

4. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 06.10.2025 № Р-240 «Об утверждении Методологии мотивирующего мониторинга деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования». [Электронный ресурс]. URL: https://docs.cntd.ru/document/1314174330 (дата обращения 02.04.2026).

5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 19.11.2024 № 3333-р «Об утверждении комплексного плана мероприятий по повышению качества математического и естественно-научного образования на период до 2030 года». [Электронный ресурс]. URL: http://government.ru/docs/all/156334/ (дата обращения 02.04.2026).

6. Россия–Китай: тенденции развития образования в XXI в.: Сравнительный анализ / Отв. ред. В.П.Борисенков, Мэй Ханьчэн. М.: Наука, 2019. 662 с.

7. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: https://docs.cntd.ru/document/902389617 (дата обращения 02.04.2026).

Дата поступления – 18.04.2026

On the problem of school heads' professional competence

Rais F. Shaikhelislamov – Dr. Sci. (Economics), Cand. Sci. (Pedagogics), professor, Higher School of Pedagogical Excellence, Kazan (Volga region) Federal University (Kazan, Russia); sh.rais24@gmail.com

Abstract. *It is obvious that the solution to the problems of modern school mainly depends on the competence of the school principal. An objective study of management competencies will allow education authorities to assist school heads in improving their professional skills.*

Key words. *School heads/principles, professional competencies, professional problems.*

REFERENCES

1. Edinyj kvalifikacionnyj spravochnik dolzhnostej rukovoditelej, specialistov i sluzhashchih v razdele «Kvalifikacionnye harakteristiki dolzhnostej rabotnikov obrazovaniya» [Unified Qualification Handbook of Positions of Managers, Specialists, and Employees in the Section "Qualification Characteristics of Education Worker Positions"]. URL: https://docs.cntd.ru/document/902233423 (accessed 02.04.2026).

2. *Shaikhelislamov R.F.* Popast' v desyatku: gotovnost' regionov k realizacii zadach, svyazannyh s formirovaniem funkcional'noj gramotnosti [Hit the Top Ten: Regions' Readiness to Implement Tasks Related to the Formation of Functional Literacy]. *Otechestvennaya i zarubezhnaya pedagogika* [Domestic and Foreign Pedagogics]. 2019. Vol. 1. No. 4 (61). P. 218–235.

3. *Sukhomlinsky V.A.* Pavlyshskaya srednyaya shkola: Obobshchenie opyta uchebno-vospitatel'noj raboty v sel'skoj srednej shkole [Pavlyshskaya Secondary School: A Summary of the Experience of Educational and Upbringing Work in a Rural Secondary School]. Moscow: Prosveshchenie, 1979. 393 p.

4. Rasporyazhenie Ministerstva prosveshcheniya Rossijskoj Federacii ot 06.10.2025 № R-240 «Ob utverzhdenii Metodologii motiviruyushchego monitoringa deyatel'nosti ispolnitel'nyh organov sub"ektov Rossijskoj Federacii, osushchestvlyayushchih gosudarstvennoe upravlenie v sfere obrazovaniya» [Decree of the Ministry of Education of the Russian Federation No. R-240 of October 6, 2025, "On Approval of the Methodology for Motivated Monitoring of the Activities of Executive Bodies of Constituent Entities of the Russian Federation Implementing Public Administration in Education"]. URL: https://docs.cntd.ru/document/1314174330 (accessed 02.04.2026).

5. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 19.11.2024 № 3333-r «Ob utverzhdenii kompleksnogo plana meropriyatij po povysheniyu kachestva matematicheskogo i estestvenno-nauchnogo obrazovaniya na period do 2030 goda» [Decree of the Government of the Russian Federation No. 3333-r of November 19, 2024, "On Approval of a Comprehensive Action Plan to Improve the Quality of Mathematics and Natural Science Education through 2030"]. URL: http://government.ru/docs/all/156334/ (accessed 02.04.2026).

6. Rossiya–Kitaj: tendencii razvitiya obrazovaniya v XXI v.: Sravnitel'nyj analiz [Russia–China: Education Development Trends in the 21st Century: A Comparative Analysis]. Eds. V.P.Borisenkov, Mei Hancheng. Moscow: Nauka, 2019. 662 p.

7. Federal'nyj zakon ot 29.12.2012 № 273-FZ «Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii» [Federal Law No. 273-FZ of December 29, 2012, "On Education in the Russian Federation"]. URL: https://docs.cntd.ru/document/902389617 (accessed 02.04.2026).

Submitted – 18.04.2026