

УДК 37

DOI: 10.34670/AR.2024.96.70.026

Интеграция формального и неформального образования как средство формирования маркетинговой компетентности руководителя общеобразовательной организации

Трубенкова Светлана Николаевна

Директор учебного центра,
Оренбургский государственный педагогический университет,
460014, Российская Федерация, Оренбург, ул. Советская, 19;
e-mail: trubenkova@mail.ru

Аннотация

В данной статье обосновывается идея о том, что основными условиями формирования маркетинговой компетентности руководителя образовательной организации средствами формального и неформального образования становятся готовность руководителя общеобразовательной организации к обучению в форматах интеграции формального и неформального образования, которая отражает такие качества обучающегося субъекта образования, как активность, внутренняя мотивация (личностный смысл), самоактуализация, прораствание активности во все сферы жизни субъекта, личностный и профессиональный рост; персонифицированная направленность интеграции формального и неформального образования как механизма расширения потребностно-мотивационной сферы процесса формирования маркетинговой компетентности руководителя общеобразовательной организации. Целью исследования становится обоснование условий формирования маркетинговой компетентности руководителя образовательной организации в формальном и неформальном образовании. Основными методами исследования выступают теоретический анализ методических и научно-педагогических источников по теме исследования, терминологический анализ, сравнение, обобщение отечественного и зарубежного педагогического опыта. В статье расширяются контексты понятий «профессиональная компетентность», «управленческая компетентность», «маркетинговая компетентность» руководителя общеобразовательной организации. Анализируются особенности непрерывного профессионального развития, которое опирается на интеграцию традиционного (формального) обучения и неформальных мероприятий, нацеленных на развитие профессионально значимых качеств руководителей. Автор приходит к выводу, что к персонифицированным результатам интеграции формального и неформального образования руководителей общеобразовательных организаций можно отнести участие руководителей в конкурсном, грантовом движении, победу в них; выступление на конференциях различного уровня (региональных, всероссийских, международных); участие в социально значимых проектах; включенность в деятельность экспертных сообществ; признание персонального вклада руководителя общеобразовательной организации в успешность функционирования и развития общеобразовательной организации.

Для цитирования в научных исследованиях

Трубенкова С.Н. Интеграция формального и неформального образования как средство формирования маркетинговой компетентности руководителя общеобразовательной организации // Педагогический журнал. 2024. Т. 14. № 1А. С. 578-587. DOI: 10.34670/AR.2024.96.70.026

Ключевые слова

Руководитель общеобразовательной организации, интеграция формального и неформального образования, непрерывное профессиональное развитие, маркетинговая компетентность руководителя.

Введение

Инновационные процессы, характеризующие современное образовательное пространство России, диктуют необходимость создания мотивационных механизмов, обеспечивающих эффективность реформ в образовании, реализация которых невозможна без обоснования программ реформирования. Образовательная организация в данных условиях становится «фабрикой мотивации» [Асмолов, 2020], истолковывающей ценностно-целевые установки модернизационных преобразований. Руководителю общеобразовательной организации как лидеру реализации и трансляции образовательных инноваций необходим высокий уровень маркетинговой компетентности для управления образовательными трендами на основе маркетинговой аналитики и построения маркетинговой стратегии образовательной организации.

Изменяющиеся требования к профессиональной деятельности руководителя становятся пусковым механизмом реализации модернизационных процессов, что требует не только обновления требований к профессиональной компетентности руководителя, но и обновления стратегий подготовки специалистов для работы в новых условиях. В связи с этим необходимо определить условия формирования маркетинговой компетентности руководителя средствами интеграции формального и неформального образования.

Основная часть

Компетентностная модель развития маркетинговой компетентности руководителя общеобразовательной организации требует обращения к понятиям «компетенция» и «компетентность», в которых отсутствует единое понимание в трактовке с позиций как зарубежной, так и отечественной педагогики, психологии. Анализ существующих концепций определения понятий «компетентность» → «компетенция» дает основания развести данные понятия как «реальное» → «потенциальное», где компетентность является профессионально-личностной характеристикой, которая проявляется в непосредственной профессиональной деятельности руководителя, тогда как компетенция представляет собой требование к профессиональной деятельности как своеобразная характеристика потенциального состояния профессионально-личностных качеств личности руководителя общеобразовательной организации [Смирнова, 2023].

Наличие управленческой компетенции руководителя общеобразовательной организации, ее проявление возможно в определенных специфических условиях реальной управленческой

практики для решения конкретных управленческих задач, где учитываются как внешние, так и внутренние ресурсы личности руководителя общеобразовательной организации [Коваль, 2019].

Исследователи разделяют понятия «управленческая компетентность» и «профессиональная компетентность» руководителя общеобразовательной организации. Анализ понятия «профессиональная компетентность руководителя образовательной организации» [Шамова, 2009; Тонконогая, 2018; Гришина, 2002; Подзюбанова, 2002] показывает, что исследователи сходятся во мнении, что данная компетентность связана со способностью и готовностью руководителя к выполнению управленческих функций, а также с необходимым набором профессионально-ориентированных знаний, умений, навыков, личностно-профессиональных качеств в области управленческой деятельности.

Управленческая компетентность рассматривается как составляющая профессиональной компетентности, и ее специфика рассматривается авторами (Е.Н. Белова, В.И. Бондарь, Л.Г. Киселева, В.И. Маслов, И.П. Семькин) в обеспечении функционирования и развития общеобразовательной организации. Опираясь на вышеперечисленные исследования, управленческую компетентность руководителя общеобразовательной организации мы рассматриваем как способность и готовность руководителя к реализации управленческих функций (прогнозирование, планирование, организация, регулирование, координирование, анализ, контроль, мотивация) для обеспечения функционирования и развития общеобразовательной организации.

В последние десятилетия ведущие ученые в сфере образовательного маркетинга (А.П. Панкрухин, Е.А. Ганаева, И.В. Кравец, И.В. Яркова, И.М. Подушкина) отмечают устойчивую тенденцию все более активной интеграции маркетинга в систему управления общеобразовательной организацией. Маркетинговая компетентность становится важнейшей составляющей управленческой компетентности руководителя и рассматривается нами как способность и готовность руководителя к оценке маркетингового потенциала образовательной организации, к разработке маркетинговой политики организации на основе эффективных инструментов маркетинга для обеспечения функционирования и развития общеобразовательной организации.

В условиях постоянного развития и обновления маркетинговой сферы руководителю общеобразовательной организации необходимо ориентироваться в инновационных тенденциях маркетинговой деятельности организации и ее возможностей. Для успешного формирования и обновления маркетинговой компетентности необходимы ресурсы и условия как формального, так и неформального образования руководителей общеобразовательных организаций. Непрерывное обучение в условиях формального и неформального образования для повышения маркетинговой компетентности позволит руководителю более эффективно применять маркетинговые стратегии на основе оценки маркетингового потенциала образовательной организации, применять эффективные инструменты маркетинга [Обухова, 2023].

Потенциал интеграции формального и неформального образования рассматривали исследователи Е.С. Аверкиева, Э.С. Бабаева, Н.В. Обухова, О.В. Ройтблат, Г.Н. Сериков, С.В. Смирнова, И.Д. Чечель. Роль формальных институтов Е.С. Аверкиева видит в институциональных изменениях в сфере дополнительного образования руководителя общеобразовательной организации [Аверкиева, 2017]. Э.С. Бабаева решение обозначенной проблемы видит в разработке технологии проектирования интегрированных программ обучения [Бабаева, 2015]. Н.В. Обухова взаимодействие формального, неформального и информального образования определяет как необходимое условие формирования готовности

руководителя к профессиональной деятельности [Обухова, 2023].

О.В. Ройтблат указывает на факторы и тенденции в современном социокультурном пространстве, которые дают возможность понять процессы, происходящие в образовании, а также влияющие на изменения в требованиях к профессиональной подготовке специалиста и к системе дополнительного профессионального образования. Автор утверждает, что стремительные изменения, происходящие в сфере профессиональной деятельности, их неопределенность влекут за собой проблемы в реализации традиционной системы дополнительного профессионального образования (формальное образование), но выявляют потенциал реализации неформального образования [Ройблат, 2022].

Особый интерес в рамках нашего исследования представляет работа Г.Н. Серикова, в которой осуществлен анализ возможностей формального и неформального образования в системе непрерывного образования. В рамках обозначенной проблемы автор рассматривает такие актуальные проблемы формального и неформального образования, как сохранение и развитие человеческой и профессиональной идентичности специалиста; готовность к самообразованию в современном образовании; развитие субъектной позиции специалиста в условиях непрерывного (формального, неформального, информального) образования; образованность как личный энергоресурс [Сериков, 2020].

И.Д. Чечель, рассматривая вопросы обеспечения профессионального роста руководителей общеобразовательных организаций, обращается к специфике посттехнократической модели дополнительного профессионального образования на этапе перехода к постиндустриальному развитию общества. Компетентностный подход в новых условиях, по мнению автора, становится важнейшей основой становления формального и неформального образования, где происходит развитие не только профессиональных (функциональных) характеристик компетентности, но и индивидуально-личностных особенностей специалиста. Акцент здесь делается на такие индивидуально-психологические качества специалиста, как саморазвитие, дисциплинированность, коммуникабельность, самостоятельность, быстрая адаптация к конкретным условиям профессиональной деятельности [Чечель, 2015].

Анализ вышеизложенного дает возможность сформулировать первое условие формирования маркетинговой компетентности руководителя в формальном и неформальном образовании, которое связано с готовностью руководителя к обучению в форматах интеграции формального и неформального образования. Данная готовность отражает такие качества обучающегося субъекта образования, как активность, внутренняя мотивация (личностный смысл), самоактуализация, прораствание активности во все сферы жизни субъекта, личностный и профессиональный рост.

Так, А. Hargreaves, описывая модель непрерывного профессионального развития, опирается на интеграцию традиционного (формального) обучения и неформальных мероприятий, которые нацелены на развитие профессионально-значимых качеств специалистов-обучаемых. Условиями, определенными А. Hargreaves для данной модели, стали высокий уровень мотивации к непрерывному профессиональному развитию; системный мониторинг (анализ) уровня профессиональной компетентности специалистов (руководителей); заинтересованность организации в профессиональном росте специалиста (включение в план организации); пересечение / совпадение потребностей организации с потребностями профессионально-личностного развития специалиста [Hargreaves, 1992].

Специфика методов и организационных форм реализации данной модели с учетом российской образовательной практики описана в работе Е.А. Ганаевой, в которой модель готовности руководителя к инновационной деятельности связана с необходимостью

личностной предрасположенности руководителя к профессиональному развитию. К функциям готовности автор относит осознание значимости изменений / проблем; определение возможностей; разработка стратегии; планирование / проектирование продукта изменений; институализация / внедрение продукта [Ганаева, 2012].

Анализ подходов к понятию «готовность руководителя обучению в форматах интеграции формального и неформального образования» показывает, что активность, внутренняя мотивация (личностный смысл), личностный и профессиональный рост являются важнейшими составляющими данного качества. Однако в данном процессе необходимо пересечение / совпадение потребностей организации с потребностями профессионально-личностного развития специалиста, что требует персонифицированной направленности интеграции формального и неформального образования для расширения потребностно-мотивационной сферы процесса формирования маркетинговой компетентности руководителя общеобразовательной организации.

Персонификация, индивидуализация становятся стержневыми ориентирами современного профессионального развития педагогических и управленческих кадров. Л.С. Выготский, определяя взаимообусловленность внутренней и внешней деятельности человека, в своих трудах обосновывает, что внутренняя (индивидуальная) деятельность производна от внешней (социальной, коллективной) деятельности субъекта. Качество данного процесса зависит от осознанного присвоения «внешнего», когда оно становится «своим», «внутренним» в процессе обучения [Выготский, 1991].

К результатам персонификации можно отнести участие в конкурсном, грантовом движении, победу в них; выступление на конференциях различного уровня (региональных, всероссийских, международных); участие в социально значимых проектах; включенность в деятельность экспертных сообществ; признание персонального вклада руководителя общеобразовательной организации в успешность функционирования и развития общеобразовательной организации [Соловьева, Нагрелли, 2018].

Для достижения значимых результатов необходимо непрерывное обновление содержания и технологий формального и неформального образования руководителя общеобразовательной организации маркетинговым контекстом для удовлетворения потребностей и запросов.

О.В. Ройблат проведен анализ актуальных форматов формального и неформального образования руководящих и педагогических кадров в российском образовании [Ройблат, 2014; Ройблат, 2022]:

- обмен лучшими практиками (рабочие группы, корпоративные конференции, семинары «внутренних» экспертов, межфункциональные обучающие встречи / «кружки» по профессиональным интересам) на основе профессионального взаимодействия, взаимообучения и развития в процессе модерации и профессиональной фасилитации;
- мини-тренинги / однодневные тренинги «высокой» плотности, серия коротких модулей (несколько часов), объединенных в одну программу;
- «сообщество профессионалов-практиков» (в том числе сетевых) – это группа практиков, которые разделяют общие интересы в определенной области знаний и стремятся вместе работать.
- выступление консультантов, тренеров в процессе внутрифирменного обучения, на корпоративных, сетевых конференциях по обмену лучшими практиками;
- «learning community» (обучающиеся сообщества) на основе взаимного (совместного) обучения в неформальной группе единомышленников-профессионалов, объединенных

- рамками обсуждения, изучения лучших практик, определенного учебного курса;
- обсуждение актуальных вопросов современного образования, обобщение лучших практик; общение опосредованное (форумы, чаты) и непосредственное.

В условиях непрерывных изменений, происходящих в современной социальной сфере, продолжают изменяться не только содержание деятельности руководителей общеобразовательных организаций, но и подходы, технологии маркетинговой деятельности. Данный перечень не является исчерпывающим, но определяющим направления обновления технологий формального и неформального образования руководителя.

Заключение

Следует отметить, что растущая интеграция формального и неформального образования влечет за собой дополнительные возможности, изменяющие содержание и технологии, а также ресурсные возможности профессионального развития руководителя.

В связи с этим условиями формирования маркетинговой компетентности руководителя в формальном и неформальном образовании становятся:

- готовность руководителя общеобразовательной организации к обучению в форматах интеграции формального и неформального образования, которая отражает такие качества обучающегося субъекта образования как активность, внутренняя мотивация (личностный смысл), самоактуализация, прорастание активности во все сферы жизни субъекта, личностный и профессиональный рост;
- персонифицированная направленность интеграции формального и неформального образования как механизма расширения потребностно-мотивационной сферы процесса формирования маркетинговой компетентности руководителя общеобразовательной организации.

Библиография

1. Аверкиева Е.С. Институциональные изменения в сфере дополнительного образования: роль формальных институтов // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: общественные науки. 2017. Т. 32. № 4. С. 6-12.
2. Асмолов А.Г., Малеванов Е., Адамский А. Школа возможностей как ответ на время перемен // Образовательная политика. 2020. № 2 (82). С. 8-17.
3. Бабаева Э.С. Технология проектирования интегрированных программ обучения // Вестник Академии права и управления. 2015. № 3 (40). С. 227-234.
4. Выготский Л.С. Педагогическая психология. М.: Просвещение, 1991. 480 с.
5. Ганаева Е.А. Развитие профессиональной компетентности директоров средних школ в вопросах инновационной деятельности // Инновационные проекты и программы в образовании. 2012. № 5. С. 30-35.
6. Гришина И.В. Профессиональная компетентность руководителя школы как объект исследования. СПб.: СПб ГУПМ, 2002. 234 с.
7. Золотарева А.В., Байбородова Л.В., Груздев М.В. Обеспечение единства федеральной системы научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических кадров: возможности и риски // Образование и наука. 2023. Т. 25. № 9. С. 12-43.
8. Кичерова М.Н., Семёнов М.Ю., Зюбан Е.В. Практики оценки квалификаций: новые возможности и ограничения // Образование и наука. 2021. Т. 23. № 7. С. 71-98.
9. Коваль Н.Н. Педагогические условия процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования // Балтийский гуманитарный журнал. 2019. Т. 8. № 4 (29). С. 82-90.
10. Кравец И.В. Научно-практические аспекты формирования маркетинговой компетентности студента вуза. Оренбург, 2011. 140 с.
11. Минько Э.В., Минько А.Э. Качество и востребованность образовательных услуг. Саратов, 2017.

12. Обухова Н.В. Взаимодействие формального, неформального и информального образования для повышения уровня готовности руководителя ДОО к работе в цифровой образовательной среде // Конференциум АСОУ: сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. 2023. № 3. С. 95-100.
13. Панкрухин А.П. Маркетинговые исследования: вчера, сегодня, завтра // Практический маркетинг. 2009. № 11 (153). С. 3-15.
14. Певзнер М.Н., Доница И.А., Шайдорова Н.А. Подготовка лидеров местных сообществ в области социально-этического маркетинга: постановка проблемы // Вестник Новгородского государственного университета, 2017. № 1 (99). С. 40-44.
15. Подзюбанова Ю.В. Развитие профессиональной компетентности руководителей школ в процессе повышения квалификации в межкурсовой период: дис. ... канд. пед. Наук. СПб., 2002. 209 с.
16. Ройтблат О.В. Неформальное образование педагогических работников: вчера, сегодня, завтра // Вестник ТОГИРРО. 2014. № 2 (29). С. 3-234.
17. Ройтблат О.В. Современные неформальные технологии - эффективный инструмент повышения квалификации // Специфика педагогического образования в регионах России. 2022. № 1 (15). С. 30-31.
18. Сериков Г.Н. Постановка и решение проблем непрерывного образования: обзор достижений научной школы // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. 2020. Т. 12. № 3. С. 34-51.
19. Сибгатуллина-Денис И.Ф., Ванцова А., Нургатина И.Е. Цифровое наставничество в системе бенчмаркинга востребованных форматов образования и управления талантами // Вестник Северо-восточного федерального университета им. М. К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия. 2021. № 1 (21). С. 15-22.
20. Смирнова С.В. Практики развития профессиональной компетентности педагогов и руководителей общеобразовательных организаций в условиях парадигмы формального, неформального и информального образования // Специфика педагогического образования в регионах России. 2023. № 1 (16). С. 24-26.
21. Соловьева Ю.А., Нагрелли Е.А. Персонализация профессионального развития педагогов в формальном и неформальном повышении квалификации // Отечественная и зарубежная педагогика. 2018. Т. 1. № 2(49). С. 20-28.
22. Тарасенко В.В. Формирование управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения в имиджевой деятельности: автореф. дисс. ... канд. пед. Наук. Оренбург, 2010. 229 с.
23. Тонконогая Е.П., Горшкова В.В. Фактор опережения образования взрослых в современной России // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2018. № 1. С. 82-86.7.
24. Хуторской А.В. Методологические основания применения компетентностного подхода к проектированию образования // Высшее образование в России. 2017. № 12. С. 85-91.
25. Чечель И.Д. Посттехнократическая модель дополнительного профессионального образования (на примере ДПО руководителей общеобразовательных организаций) // Непрерывное образование: XXI век. 2015. № 4 (12). С. 119-135.
26. Шамова Т.И. Научиться опережающему управлению // Управление школой. 2009. № 5.
27. Яркова И.В. Проектирование конкурентоспособной стратегии развития образовательного учреждения // Материалы XIII Международной научно-практической конференции «Интеграция методической (научно-методической) работы и системы повышения квалификации кадров». В 5 ч. Ч. 5. 2012. С. 21-27.
28. Hargreaves A., Fullan M.G. Introduction in Understanding Teacher Development. Teacher College Press Columbia University, USA, 1992.

Integration of formal and non-formal education as a means of developing marketing competence of the head of a general education organization

Svetlana N. Trubenkova

Director of the Training center,
Orenburg State Pedagogical University,
460014, 19 Sovetskaya str., Orenburg, Russian Federation;
e-mail: trubenkova@mail.ru

Svetlana N. Trubenkova

Abstract

This article substantiates the idea that the main conditions for the formation of marketing competence of the head of an educational organization through the means of formal and non-formal education are: the readiness of the head of a general education organization to learn in the formats of integration of formal and non-formal education, which reflects such qualities of the learning subject of education as activity, internal motivation (personal meaning), self-actualization, germination of activity in all spheres of the subject's life, personal and professional growth; personalized focus on the integration of formal and non-formal education as a mechanism for expanding the need-motivational sphere of the process of developing the marketing competence of the head of a general education organization. The purpose of the study is to substantiate the conditions for the formation of marketing competence of the head of an educational organization in formal and informal education. The main research methods are: theoretical analysis of methodological and scientific-pedagogical sources on the research topic, terminological analysis, comparison, generalization of domestic and foreign pedagogical experience. The article expands the contexts of the concepts "professional competence", "managerial competence", "marketing competence" of the head of a general education organization. The article analyzes the features of continuous professional development, which is based on the integration of traditional (formal) training and informal events aimed at developing professionally significant qualities of managers. The author comes to the conclusion that the personalized results of the integration of formal and informal education of heads of general education organizations include the participation of managers in competitive, grant movements, and victory in them; speaking at conferences at various levels (regional, national, international); participation in socially significant projects; involvement in the activities of expert communities; recognition of the personal contribution of the head of a general education organization to the success of the functioning and development of a general education organization.

For citation

Trubenkova S.N. (2024) Integratsiya formal'nogo i neformal'nogo obrazovaniya kak sredstvo formirovaniya marketingovoi kompetentnosti rukovoditelya obshcheobrazovatel'noi organizatsii [Integration of formal and non-formal education as a means of developing marketing competence of the head of a general education organization]. *Pedagogicheskii zhurnal* [Pedagogical Journal], 14 (1A), pp. 578-587. DOI: 10.34670/AR.2024.96.70.026

Keywords

Head of a general education organization, integration of formal and non-formal education, continuous professional development, marketing competence of the manager.

References

1. Asmolov A.G., Malevanov E., Adamskii A. (2020) Shkola vozmozhnostei kak otvet na vremya peremen [School of opportunities as a response to the time of change]. *Obrazovatel'naya politika* [Educational Policy], 2 (82), pp. 8-17.
2. Averkieva E.S. (2017) Institutsional'nye izmeneniya v sfere dopolnitel'nogo obrazovaniya: rol' formal'nykh institutov [Institutional changes in the field of additional education: the role of formal institutions]. *Vestnik Dagestanskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Obshchestvennye nauki* [Bulletin of the Dagestan State University. Series 3: Social Sciences], 32 (4), pp. 6-12.
3. Babaeva E.S. (2015) Tekhnologiya proektirovaniya integrirovannykh programm obucheniya [Technology for designing integrated training programs]. *Vestnik Akademii prava i upravleniya* [Bulletin of the Academy of Law and Management], 3 (40), pp. 227-234.

4. Chechel' I.D. (2015) Posttekhnokraticeskaya model' dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya (na primere DPO rukovoditelei obshcheobrazovatel'nykh organizatsii) [Post-technocratic model of additional professional education (on the example of additional professional education of heads of general education organizations)]. *Nepreryvnoe obrazovanie: XXI vek* [Continuing education: XXI century], 4 (12), pp. 119-135.
5. Ganaeva E.A. (2012) Razvitie professional'noi kompetentnosti direktorov srednikh shkol v voprosakh innovatsionnoi deyatel'nosti [Development of professional competence of secondary school principals in matters of innovation]. *Innovatsionnye proekty i programmy v obrazovanii* [Innovative projects and programs in education], 5, pp. 30-35.
6. Grishina I.V. (2002) *Professional'naya kompetentnost' rukovoditelya shkoly kak ob"ekt issledovaniya* [Professional competence of a school leader as an object of research]. Saint Petersburg: St. Petersburg Humanitarian University of Trade Unions.
7. Hargreaves A., Fullan M.G. (1992) *Introduction in Understanding Teacher Development*. Teacher College Press Columbia University, USA.
8. Khutorskoi A.V. (2017) Metodologicheskie osnovaniya primeneniya kompetentnostnogo podkhod k proektirovaniyu obrazovaniya [Methodological grounds for applying the competency-based approach to the design of education]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 12, pp. 85-91.
9. Kicherova M.N., Semenov M.Yu., Zyuban E.V. (2021) Praktiki otsenki kvalifikatsii: novye vozmozhnosti i ogranicheniya [Qualification assessment practices: new opportunities and limitations]. *Obrazovanie i nauka* [Education and Science], 23 (7), pp. 71-98.
10. Koval' N.N. (2019) Pedagogicheskie usloviya protsessa formirovaniya analiticheskoi komponenty upravlencheskoi deyatel'nosti rukovoditelei obshcheobrazovatel'nykh organizatsii v sisteme dopolnitel'nogo pedagogicheskogo obrazovaniya [Pedagogical conditions for the process of forming the analytical component of the management activities of heads of educational organizations in the system of additional pedagogical education]. *Baltiiskii gumanitarnyi zhurnal* [Baltic Humanitarian Journal], 8, 4 (29), pp. 82-90.
11. Kravets I.V. (2011) *Nauchno-prakticheskie aspekty formirovaniya marketingovoi kompetentnosti studenta vuza* [Scientific and practical aspects of the formation of marketing competence of a university student]. Orenburg.
12. Min'ko E.V., Min'ko A.E. (2017) *Kachestvo i vostrebovannost' obrazovatel'nykh uslug* [Quality and demand for educational services]. Saratov.
13. Obukhova N.V. (2023) Vzaimodeistvie formal'nogo, neformal'nogo i informal'nogo obrazovaniya dlya povysheniya urovnya gotovnosti rukovoditelya DOO k rabote v tsifrovoi obrazovatel'noi srede [Interaction of formal, non-formal and informal education to increase the level of readiness of the head of a preschool educational institution to work in a digital educational environment]. *Konferentsium ASOU: sbornik nauchnykh trudov i materialov nauchno-prakticheskikh konferentsii* [ASOU Conference: a collection of scientific papers and materials of scientific and practical conferences], 3, pp. 95-100.
14. Pankrukhin A.P. (2009) Marketingovye issledovaniya: vchera, segodnya, zavtra [Marketing research: yesterday, today, tomorrow]. *Prakticheskii marketing* [Practical marketing], 11 (153), pp. 3-15.
15. Pevzner M.N., Donina I.A., Shaidorova N.A. (2017) Podgotovka liderov mestnykh soobshchestv v oblasti sotsial'no-eticheskogo marketinga: postanovka problemy [Training of local community leaders in the field of social and ethical marketing: problem statement]. *Vestnik Novgorodskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Novgorod State University], 1 (99), pp. 40-44.
16. Podzyubanova Yu.V. (2002) *Razvitie professional'noi kompetentnosti rukovoditelei shkol v protsesse povysheniya kvalifikatsii v mezhkursovoi period. Dokt. Diss.* [Development of professional competence of school leaders in the process of advanced training during the intercourse period. Doct. Diss.]. Saint Petersburg.
17. Roitblat O.V. (2014) Neformal'noe obrazovanie pedagogicheskikh rabotnikov: vchera, segodnya, zavtra [Non-formal education of teaching staff: yesterday, today, tomorrow]. *Vestnik TOGIRRO* [Bulletin of TOGIRRO], 2 (29), pp. 3-234.
18. Roitblat O.V. (2022) Sovremennye neformal'nye tekhnologii - effektivnyi instrument povysheniya kvalifikatsii [Modern informal technologies - an effective tool for advanced training]. *Spetsifika pedagogicheskogo obrazovaniya v regionakh Rossii* [Specifics of pedagogical education in the regions of Russia], 1 (15), pp. 30-31.
19. Serikov G.N. (2020) Postanovka i reshenie problem nepreryvnogo obrazovaniya: obzor dostizhenii nauchnoi shkoly [Statement and solution of problems of continuing education: a review of the achievements of the scientific school]. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Obrazovanie. Pedagogicheskie nauki* [Bulletin of the South Ural State University. Series: Education. Pedagogical sciences], 12 (3), pp. 34-51.
20. Shamova T.I. (2009) Nauchit'sya operezhayushchemu upravleniyu [Learn advanced management]. *Upravlenie shkolo* [School management], 5.
21. Sibgatullina-Denis I.F., Vanchova A., Nurgatina I.E. (2021) Tsifrovoe nastavnichestvo v sisteme benchmarkinga vostrebovannykh formatov obrazovaniya i upravleniya talantami [Digital mentoring in the system of benchmarking popular formats of education and talent management]. *Vestnik Severo-vostochnogo federal'nogo universiteta im. M. K. Ammosova. Seriya: Pedagogika. Psikhologiya. Filosofiya* [Bulletin of the North-Eastern Federal University. M.K. Ammosova. Series: Pedagogy. Psychology. Philosophy], 1 (21), pp. 15-22.

22. Smirnova S.V. (2023) Praktiki razvitiya professional'noi kompetentnosti pedagogov i rukovoditelei obshcheobrazovatel'nykh organizatsii v usloviyakh paradigmy formal'nogo, neformal'nogo i informal'nogo obrazovaniya [Practices for developing professional competence of teachers and heads of educational organizations in the context of the paradigm of formal, non-formal and informal education]. *Spetsifika pedagogicheskogo obrazovaniya v regionakh Rossii* [Specifics of pedagogical education in the regions of Russia], 1 (16), pp. 24-26.
23. Solov'eva Yu.A., Nagrelli E.A. (2018) Personalizatsiya professional'nogo razvitiya pedagogov v formal'nom i neformal'nom povyshenii kvalifikatsii [Personalization of professional development of teachers in formal and informal advanced training]. *Otechestvennaya i zarubezhnaya pedagogika* [Domestic and foreign pedagogy], 1, 2(49), pp. 20-28.
24. Tarasenko V.V. (2010) *Formirovanie upravlencheskoi kompetentnosti rukovoditelya obrazovatel'nogo uchrezhdeniya v imidzhevoi deyatel'nosti. Doct. Diss. Abstract* [Formation of managerial competence of the head of an educational institution in image activities. Doct. Diss. Abstract]. Orenburg.
25. Tonkonogaya E.P., Gorshkova V.V. (2018) Faktor operezheniya obrazovaniya vzroslykh v sovremennoi Rossii [Factor of advanced education of adults in modern Russia]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta tekhnologii i dizaina. Seriya 3: Ekonomicheskie, gumanitarnye i obshchestvennye nauki* [Bulletin of the St. Petersburg State University of Technology and Design. Series 3: Economics, humanities and social sciences], 1, pp. 82-86.7.
26. Vygotskii L.S. (1991) *Pedagogicheskaya psikhologiya* [Pedagogical psychology]. Moscow: Prosveshchenie Publ.
27. Yarkova I.V. (2012) Proektirovanie konkurentosposobnoi strategii razvitiya obrazovatel'nogo uchrezhdeniya [Designing a competitive strategy for the development of an educational institution]. In: *Materialy XIII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Integratsiya metodicheskoi (nauchno-metodicheskoi) raboty i sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov»*. V 5 ch. Ch. 5 [Proc. Int. Conf. "Integration of methodological (scientific and methodological) work and personnel development systems." At 5 hours. Part 5], pp. 21-27.
28. Zolotareva A.V., Baiborodova L.V., Gruzdev M.V. (2023) Obespechenie edinstva federal'noi sistemy nauchno-metodicheskogo soprovozhdeniya professional'nogo razvitiya pedagogicheskikh kadrov: vozmozhnosti i riski [Ensuring the unity of the federal system of scientific and methodological support for the professional development of teaching staff: opportunities and risks]. *Obrazovanie i nauka* [Education and Science], 25 (9) pp. 12-43.