

**ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГА  
ДЛЯ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ**

---

Научная статья

УДК 371.113

DOI: 10.20323/2686-8652-2024-2-20-97

EDN: ETNTDW

**Самодиагностика профессиональных компетенций руководителей  
сельских образовательных организаций**

**Наталья Владимировна Шляхтина<sup>1</sup>,  
Наталья Андреевна Мухамедьярова<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Руководитель центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников, Институт развития образования. 150014, г. Ярославль, ул. Богдановича, д. 16

<sup>2</sup>Кандидат педагогических наук, доцент кафедры теории и истории педагогики, Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского. 150000, г. Ярославль, ул. Республиканская, д. 108/1

<sup>1</sup>shlyakhtinanv@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7655-2288>

<sup>2</sup>fominan.a@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9768-2164>

**Аннотация.** В данной статье дано описание и приведено обоснование применению оценочного комплекса «Самодиагностика профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций». Модель оценки основана на требованиях профессионального стандарта руководителя образовательной организации. Критериями являются отдельные требования профессионального стандарта в двух позициях: «я знаю» и «я умею». Методика применима для оценки профессиональных компетенций руководителей, заместителей руководителей общеобразовательных организаций и кадрового резерва.

В статье представлены результаты самодиагностики компетенций на примере руководителей сельских образовательных организаций. Выявлено, что респонденты лучше всего владеют умением вести финансово-хозяйственную деятельность, умеют работать в инновационном режиме, нацелены создавать безопасные условия. Наибольшие проблемы были выявлены со сформированностью компетенции «управление развитием». Для преодоления собственных дефицитов респонденты стремятся к самообразованию, участвуют в деятельности профессиональных сообществ.

Применение данного диагностического инструмента показало, что уровень компетенций руководителей сельских школ Ярославской области оценивается как

---

© Шляхтина Н. В., Мухамедьярова Н. А., 2024

«достаточный» и «высокий», а также были выявлены профессиональные дефициты руководителей сельских школ и их зоны ближайшего развития. По результатам самодиагностики выявлены наиболее хорошо сформированные компетенции и обозначены дефицитные зоны. Авторы подчеркивают, что самодиагностика не дает полных результатов о компетенциях руководителя и его профессиональных дефицитах, поэтому должна дополняться исследованием достигнутых результатов самой образовательной организации и дополнительными формами диагностик. Кроме того, результаты самодиагностики могут служить основой для разработки индивидуальных планов развития руководителей, определения потребностей в обучении и развитии, а также формирования программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

**Ключевые слова:** руководитель образовательной организации; профессиональный стандарт; компетентность; профессиональные компетенции; оценка профессиональных компетенций; диагностика профессиональных компетенций; профессиональные дефициты

**Для цитирования:** Шляхтина Н. В., Мухамедьярова Н. А. Самодиагностика профессиональных компетенций руководителей сельских образовательных организаций // Педагогика сельской школы. 2024. № 2 (20). С. 97–116. <http://dx.doi.org/10.20323/2686-8652-2024-2-20-97>. <https://elibrary.ru/ETNTDW>.

---

## FEATURES OF TEACHER TRAINING FOR RURAL SCHOOL

---

Original article

### Self-diagnosis of professional competencies of heads of rural educational organizations

Natalia V. Shlyakhtina<sup>1</sup>, Natalia A. Mukhamedyarova<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Head of the center for continuous professional development of teachers, Institute for education development. 150014, Yaroslavl, Bogdanovich st., 16

<sup>2</sup>Candidate of pedagogical sciences, associate professor at department of theory and history of pedagogy, Yaroslavl state pedagogical university named after K. D. Ushinsky. 150000, Yaroslavl, Respublikanskaya st., 108/1

<sup>1</sup>[shlyakhtinav@gmail.com](mailto:shlyakhtinav@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-7655-2288>

<sup>2</sup>[fominan.a@mail.ru](mailto:fominan.a@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9768-2164>

**Abstract.** This article describes and justifies the use of the evaluation complex «Self-diagnosis of professional competencies of heads of educational organizations». The assessment model is based on the requirements of the professional standard of the head of the educational organization. The criteria are the definite requirements of the professional standard in two positions: «I know» and «I can». The methodology is

applicable to assess the professional competencies of managers, deputy heads of educational organizations and personnel reserve.

The article presents the results of self-diagnostics of competencies on the example of heads of rural educational organizations. It was revealed that the respondents are best able to conduct financial and economic activities, know how to work in an innovative mode, and are aimed at creating safe conditions. The greatest problems were identified with the formation of the competence «development management». To overcome their own deficits, respondents strive for self-education, participate in the activities of professional communities.

The use of this diagnostic tool showed that the level of competence of the heads of rural schools in the Yaroslavl region is assessed as «sufficient» and «high», and professional deficits of the heads of rural schools and their zones of closest development were identified. According to the results of self-diagnostics, the most well-formed competencies were identified and deficit zones were identified. The authors emphasize that self-diagnostics does not give complete results about the competencies of the leader and his professional deficits, therefore, it should be supplemented by a study of the achieved results of the educational organization itself and additional forms of diagnostics. Moreover, the results of self-diagnostics can be the basis for developing individual plans for the development of managers, determining training and development needs, as well as the formation of advanced training and professional retraining programs.

**Key words:** head of an educational organization; professional standard; competence; professional competencies; assessment of professional competencies; diagnosis of professional competencies; professional deficits

**For citation:** Shlyakhtina N. V., Mukhamedyarova N. A. Self-diagnosis of professional competencies of heads of rural educational organizations. *Pedagogy of rural school*. 2024; 2(20): 97–116. (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.20323/2686-8652-2024-2-20-97>. <https://elibrary.ru/ETNTDW>.

### Введение

Согласно Приказу Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 г. № 250н «Об утверждении профессионального стандарта “Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)”», руководитель образовательной организации – это физическое лицо, являющееся единственным исполнительным органом и осуществляющее руковод-

ство всей деятельностью такой организации путем реализации поставленных задач в целях ее развития, на которое учредителем возложены функции по контролю и управлению такой организацией [Приказ..., 2021]. Таким образом, уже в самом определении прописан не только правоустанавливающий статус, но неотъемлемые признаки руководителя как субъекта профессиональной деятельности: 1) руководитель выполняет задачи, непосредственно поставленные учредителем; 2) руководитель единолично

отвечает за всю деятельность организации целиком и полностью; 3) действия руководителя образовательной организации контролирует и оценивает учредитель. Как видно из данного определения, в утвержденном варианте не указывается, каким именно способом руководитель выполняет профессиональные задачи, поставленные учредителем, а также не поясняются критерии и способы контроля со стороны учредителя, что требует анализа других нормативных документов и изучения имеющихся и составления новых методических материалов.

При изучении вопроса контроля и оценки профессиональной деятельности руководителя образовательной организации возникает целый ряд методологических вопросов, не все из которых сегодня решены. Должен ли учредитель при составлении должностной инструкции и учета требований профессионального стандарта отдавать строгий приоритет единым формальным критериям или обязан учитывать все объективные и субъективные обстоятельства, в которых существуют и функционируют конкретные образовательные организации? Одним из таких факторов, несомненно влияющих на работу школы, является расположение организации в сельской местности. Статус «сельской школы» предполагает бесконечное разнообразие вариантов «социальных портретов» сельских школ по удаленности

от административных и промышленных центров, по количеству обучающихся, по возможностям педагогической команды, по характеристикам созданной образовательной среды, по качеству управленческих решений [Ефлова, 2019].

Однако, в связи с тем, что городские и сельские школы являются частью единого образовательного пространства, ними ставятся одинаковые задачи, для оценки эффективности их деятельности применяются единые критерии, соответственно, профессиональная деятельность руководителя сельской образовательной организации также оценивается по тем же критериям. Единообразный подход к оценке профессиональной деятельности руководителей независимо от статуса и возможностей образовательных организаций позволяет сохранять целостность региональной образовательной среды и работает на ее дальнейшее развитие.

Индивидуальный учет влияния различных обстоятельств, составление перечня выявленных профессиональных дефицитов конкретного руководителя должно становиться основой индивидуального профессионального маршрута непрерывного профессионального развития руководителя сельской образовательной организации [Патронова, 2021; Сергиенко, 2022; Байбородова, 2023; Давыдова, 2023; Ефлова, 2023]. Таким образом, цель нашего исследования состояла в апробации диагностической методики для

оценки профессиональных компетенций руководителей сельских школ Ярославской области, выявлении общих тенденций и составлении карты профессиональных дефицитов. Основной трудностью является отсутствие единых подходов к методике измерения оценки руководителей образовательной организации.

Методика оценки профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций, разрабатываемая в условиях ЦНППМ ЯО ГАУ ДПО ЯО ИРО, начиная с 2021 (ранее – на базе центра образовательного менеджмента), отвечает следующим требованиям: возможность получать формализованные результаты; возможность сравнивать результаты руководителей по возрасту, полу, стажу, социальному статусу школы; возможность учитывать особенности региональной системы образования, низкая трудозатратность (не более часа), дистанционный формат. Общие методологические подходы к проведению диагностических процедур были описаны в предыдущих публикациях [Шляхтина, 2021; 2022].

Решение задачи поддержки педагогов и руководителей образовательных организаций в сфере общего образования, способных решать задачи национальной образовательной политики, становится возможной только в ситуации построения единой и непрерывной вариативной системы адресного научно-

методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров на основе выявленных профессиональных дефицитов [Распоряжение Р-201..., 2021; Марон, 2022; Смирнова, 2023].

Анализ федерального профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» позволил нам выделить направления диагностики профессиональных дефицитов управленческих кадров: управление процессами, ресурсами, кадрами, результатами и требованиями в области управления информацией [Приказ 250-н..., 2021]. Данные направления диагностики закреплены нормативно в распоряжении, утверждающем методические рекомендации по проведению процедуры диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций, с возможностью получения индивидуального плана [Распоряжение Р-201..., 2021].

Под компетенциями руководителя мы будем понимать способность совершения профессиональных действий в соответствии с требованиями профстандарта на основе профессиональных знаний, умений и профессиональных суждений специалиста. Компетенции проявляются в выполнении профессиональных действий в рамках различных профессиональных задач [Гришина, 2020].

Понятия компетенция и компетентность взаимосвязаны между

собой. Компетентность мы понимаем как устойчивую способность к деятельности со знанием дела, которая включает глубокое понимание сущности выполняемых задач и разрешаемых проблем, знание опыта, имеющегося в данной области, активное владение его лучшими достижениями, умение выбирать средства и способы действия, адекватные конкретным обстоятельствам, чувство ответственности за достигнутые результаты, способность учиться на ошибках и вносить коррективы в процессе достижения целей [Гришина, 2021].

Как зарубежные, так и российские ученые выделяют проблему определения уровней компетенций [Алтыникова, 2019; Huber, 2004]. Поставим данную задачу и перед нашим исследованием.

Использование результатов оценки компетенций необходимо для разработки и реализации программ повышения квалификации на основе выявленных потребностей и дефицитов, формирования индивидуальных образовательных маршрутов [Даутова, 2021]. При этом оценка компетенций может быть проведена в различных формах, среди которых выделена самодиагностика профессиональных дефицитов на основании рефлексии профессиональной деятельности [Распоряжение Р-201..., 2021].

Понятия «самооценка» и «самодиагностика» имеют сходные значения, однако, имеются и различия. Оценка подразумевает соотнесение объекта с принятым критерием, образцом или нормой. В случае с самооценкой – это оценка личностью самой себя и своих возможностей [Пастухова, 2010]. В течение длительного времени различные концепции и теоретические подходы, как правило, полагались на оценку для определения уровня достижений [Skedsmo, 2022].

Под самодиагностикой понимают организованную специальным образом деятельность специалиста, целью которой является анализ полученной информации о самом себе в результате самопознания, а отличительной особенностью являются целенаправленность и эффективность [Гроза, 2013]. Таким образом, мы применим самодиагностику как измерение показателей, характеризующих основные трудовые функции руководителя общеобразовательной организации с целью выявления возможных «проблемных зон», определения перечня наиболее актуальных дефицитов по повышению профессионального мастерства, стоящих перед руководителем в настоящий момент. Кроме выявленных дефицитов респондентам должна быть представлена информация о возможных мероприятиях для профессионального развития [Skedsmo, 2022].

### Методология и методы исследования

Методика самодиагностики профессиональных компетенций руководителей основана на трудовых функциях, описанных подробно в профессиональном стандарте руководителя образовательной организации. Самодиагностика осуществляется путем рефлексивного осмысления профессиональной деятельности по собственной инициативе, без ограничения по времени и с использованием дистанционных технологий и форм опроса [Шляхтина, 2021].

Непосредственно самодиагностика профессиональных компетенций была разработана и проведена работниками центра непрерывного по-

вышения профессионального мастерства педагогических работников ГАУ ДПО Ярославской области «Институт развития образования» (далее – ЦНППИМ ГАУ ДПО ЯО ИРО) как часть мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций. Выборка исследования составила 290 руководителей городских и сельских образовательных организаций из 15 муниципальных образований Ярославской области.

В Таблице 1 (1.1, 1.2) представлена информация о педагогическом и управленческом стаже руководителей образовательных организаций – участников диагностической процедуры.

Таблица 1.1.

#### Характеристика выборки. Стаж педагогической деятельности (n=290).

Должность	Педагогический стаж, лет										Итого чел.
	До 3 лет		3 - 5		5 - 10		10 - 20		Более 20		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Руководитель сельской школы	1	0	3	2	6	3	20	10	162	84	192
Руководитель городской школы (контрольная группа)	1	1	0	0	0	0	13	13	84	86	98

Таблица 1.2.

#### Характеристика выборки. Стаж управленческой деятельности (n=290)

Должность	Стаж управленческой деятельности, чел.						Итого
	До 5 лет		5 - 10		Более 10 лет		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Руководитель сельской школы	27	14	31	16	134	70	192
Руководитель городской школы (контрольная группа)	12	12	12	12	74	76	98

Как видно из полученных данных, в общей выборке, независимо от социального статуса образовательной организации, явно преобладают руководители с педагогическим стажем более 20 лет и стажем управленческой деятельности – более 10 лет, что позволит нам утверждать тот факт, что индивидуальные проявления профессиональных дефицитов в данной группе респондентов мало зависят от стажа педагогической и управленческой деятельности. Обращает на себя внимание тот факт, что мы видим незначительную, но явно обозначенную тенденцию в пользу меньшего стажа у сельских педагогов в каждой обследованной группе.

Самодиагностика профессиональных дефицитов проводилась на

основании рефлексии профессиональной деятельности согласно анкете / чек-листу, обеспечивающей структурированный сбор первичных количественных данных, с помощью сервиса автоматизированной самодиагностики [Распоряжение Р-201..., 2021].

Профессиональные компетенции оценивались на предмет сформированности обобщенных трудовых функций. По каждой трудовой функции в документе приведен перечень необходимых умений, на основании которых были составлены вопросы для самодиагностики, которые оценивались респондентами дважды в двух подкатегориях: «я умею» и «я знаю», по традиционной пятибалльной шкале.

Таблица 2.

### Структура инструмента самодиагностики

Раздел/ Трудовая функция руководителя общеобразовательной организации	Количество вопросов / указанных в ПС необходимых умений
Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации;	33
Администрирование деятельности общеобразовательной организации;	36
Управление развитием образовательной организации;	14
Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами.	14

Нами выделены критерии сформированности каждой трудовой функции, которые выражены в привычной для руководителей и педагогов пятибалльной шкале, предполагают профессиональное

развитие («могу научиться») и оощряют «горизонтальное обучение» («могу научить другого»). [Шляхтина, 2022].

Таблица 3.

**Критерии сформированности трудовых функций (по шкале от 1 до 5 баллов) (Н. В. Шляхтина, Н. И. Бобылева, 2022)**

Подкатегория «Я умею»	Подкатегория «Я знаю»	Степень сформированности
Не пробовал, поэтому затрудняюсь оценить	Мои знания, очевидно, недостаточны.	Очень низкая
Есть опыт, но для меня это трудно.	Имею общее представление.	Низкая
В целом умею, но зависит от ситуации.	В целом знаю; при необходимости смогу разобраться	Достаточная
Уверен, что умею.	Уверен, что знаю достаточно.	Высокая
Умею и могу научить другого.	Знаю и могу поделиться с другими.	Очень высокая

### Результаты исследования

Результаты самооценки профессиональных компетенций руководителей

сельских и городских образовательных организаций представлены в Таблице 4.

Таблица 4.

**Сформированность трудовых функций (по шкале от 1 до 5 баллов)**

Трудовая функция	ТФ 1 Управление деятельностью		ТФ 2 Администрирование деятельности		ТФ 3 Управление развитием		ТФ 4 Управление взаимодействием		Итого
	Умею	Знаю	Умею	Знаю	Умею	Знаю	Умею	Знаю	
Руководитель сельской школы	3,96	3,71	3,93	3,74	3,58	3,43	3,77	3,60	Ср. 3,72
Руководитель городской школы (контрольная группа)	4,01	3,84	4,00	3,87	3,91	3,72	3,76	3,92	3,88
Итого	3,99	3,78	3,97	3,81	3,75	3,58	3,77	3,76	3,8

Между профессиональными умениями руководителей сельских и городских школ выявлены следующие различия – у сельских директоров наибольшее затруднение вызывает реализация трудовой функции «Управление развитием»; у городских – «Управление взаимодействием». Если посмотреть на

необходимые умения по трудовой функции «Управление развитием», то руководителю сельской школы сложнее разработать стратегию обеспечения качества в условиях местного социума и организовать инновационную деятельность, включая проекты в сфере цифровой трансформации образования. Эти

данные подтверждают и другие исследования [Lindqvist, 2019; Willermark, 2023]. Для руководителей городских школ вызывает затруднение обеспечение взаимодействия с субъектами внешнего окружения, другими образовательными организациями из-за высокой конкуренции по сохранению контингента и высококвалифицированных учителей. Другим дефицитным умением отметим умение «представлять образовательную организацию в государственных, общественных и других органах», связанное с объемами и разносторонними требованиями к информационной открытости и взаимодействию с надзорными органами.

При оценке профессиональных знаний руководителей сельских и городских школ обнаружен следующий факт – и у сельских директоров, и у городских наибольшее затруднение вызывает реализация трудовой функции «Управление развитием». При этом нельзя не учитывать тот факт, что с развитием интернет-технологий и активностью участников образовательных отношений в сети, повышением требований местного сообщества к школе и, соответственно, к директору, усиливается внимание к его способности разрабатывать стратегии и программы развития, реализовывать социальные и грантовые проекты, оценивать потребности и эффективность работы по реализации программ развития с учетом общемировых тенденций. Руковод-

ители как сельских, так и городских школ отметили данные умения как недостаточные.

Сформированность управленческих компетенций руководителей сельских образовательных организаций может быть отражена в следующем рейтинге (по 5-балльной шкале):

1 место. 3,85 балла – «Администрирование деятельности общеобразовательной организации».

2 место. 3,84 балла – «Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации».

3 место. 3,69 балла – «Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами».

4 место. 3,51 балла – «Управление развитием образовательной организации».

Анализируя полученные данные, можно назвать следующий перечень общих профессиональных характеристик руководителя сельской образовательной организации Ярославской области по результатам самооценки:

– средний стаж педагогической деятельности руководителя сельской образовательной организации превышает 20 лет, управленческой деятельности – 10 лет;

– средний уровень сформированности компетенций оценивается руководителями как «достаточный» и «высокий»;

– наибольшую компетентность эта группа руководителей ощущает при выполнении трудовой функции

«Администрирование деятельности общеобразовательной организации»;

– наименее уверены в управлении развитием образовательной организации;

– руководители сельских школ ощущают недостаток теоретических знаний и оценивают свою

компетентность ниже, чем руководители городских школ.

По результатам проведенной самодиагностики, можно назвать компетенции (умения) руководителей сельских школ, которые им удаются лучше, а также наиболее часто встречающиеся профессиональные дефициты (см. Таблицу 5).

**Таблица 5.**

**Перечень умений, сформированных у руководителей сельских школ по результатам самодиагностики**

Трудовая функция	Умения, сформированные лучше всего	Умения, сформированные менее всего / профессиональные дефициты
Трудовая функция 1. Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации.	«Формировать управленческую команду, распределять обязанности и делегировать полномочия; - организовывать аттестацию работников на соответствие занимаемой должности; - организовывать системную административно-хозяйственную работу общеобразовательной организации; - формировать организационную структуру, штатное расписание, планировать потребность в кадрах, организовывать их подбор, прием на работу, допуск к работе, определять должностные обязанности; - организовывать систему приема, перевода обучающихся в образовательной организации и их отчисления» [Приказ..., 2021]	«Формировать документы финансового и управленческого учета, согласование статей бюджета в соответствии с программой развития общеобразовательной организации; - организовывать и контролировать контрактную, договорную и претензионную деятельность; - обеспечивать реализацию требований к технологическим (аппаратным и программным), информационным и организационным ресурсам общеобразовательных организаций для развития информационной образовательной среды; - управлять деятельностью по привлечению и контролю использования финансовых ресурсов; - обеспечивать преемственность целей, задач и содержания образовательных программ всех уровней общего образования» [Приказ..., 2021]

Трудовая функция	Умения, сформированные лучше всего	Умения, сформированные менее всего / профессиональные дефициты
Трудовая функция 2. Администрирование деятельности общеобразовательной организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Формировать управленческую команду, распределять обязанности и делегировать полномочия.</li> <li>- Организовывать и контролировать работу системы питания в общеобразовательной организации.</li> <li>- Организовывать аттестацию работников на соответствие занимаемой должности.</li> <li>- Формировать организационную структуру, штатное расписание, планировать потребность в кадрах, организовывать их подбор, прием на работу, допуск к работе, определять должностные обязанности.</li> <li>Организовывать систему приема, перевода обучающихся в образовательной организации и их отчисления» [Приказ..., 2021]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Формировать документы финансового и управленческого учета, согласование статей бюджета в соответствии с программой развития общеобразовательной организации.</li> <li>- Организовывать и контролировать контрактную, договорную и претензионную деятельность.</li> <li>- Обеспечивать реализацию требований к технологическим (аппаратным и программным), информационным и организационным ресурсам общеобразовательных организаций для развития информационной образовательной среды.</li> <li>- Управлять деятельностью по привлечению и контролю использования финансовых ресурсов.</li> <li>- Управлять информационными ресурсами общеобразовательной организации, в том числе организовывать работу официального сайта общеобразовательной организации» [Приказ..., 2021].</li> </ul>
Трудовая функция 3. Управление развитием образовательной организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Управлять реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсным обеспечением, координировать деятельность участников образовательных отношений.</li> <li>- Планировать организационно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность общеобразовательной организации для реализации программы развития.</li> <li>- Утверждать по согласованию с учредителем программу развития общеобразовательной организации» [Приказ..., 2021].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Анализировать тенденции развития общего образования в Российской Федерации и в мире, федеральные, региональные и местные инициативы и приоритеты экономического и социального развития, эффективные практики деятельности общеобразовательных организаций.</li> <li>- Реализовывать проекты в сфере цифровой трансформации образовательной организации.</li> <li>- Производить оценку реализации стратегии развития об-</li> </ul>

Трудовая функция	Умения, сформированные лучше всего	Умения, сформированные менее всего / профессиональные дефициты
		<p>щеобразовательной организации, определять изменения, происходящие во внутренней и внешней среде, основные показатели и результаты реализации программы ее развития, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации» [Приказ..., 2021].</p>
<p>Трудовая функция 4. Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами</p>	<p>- «Координировать деятельность участников образовательных отношений, предупреждать и конструктивно разрешать конфликты, возникающие при реализации образовательных программ. - Организовывать на уровне общеобразовательной организации процессы, связанные с лицензированием и аккредитацией. - Управлять обеспечением информационной открытости и доступности общеобразовательной организации» [Приказ..., 2021].</p>	<p>- «Разрабатывать регламенты, механизмы и инструменты взаимодействия с субъектами внешнего окружения, включая органы государственной власти и местного самоуправления. - Определять цели, ожидаемые результаты и форматы взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами, в том числе сетевого взаимодействия. - Содействовать формированию и функционированию деятельности профессиональных педагогических сообществ по вопросам обучения и воспитания» [Приказ..., 2021].</p>

### Заключение

Самодиагностика руководителей была дополнена 9-ти открытыми вопросами по непрерывному профессиональному развитию и формам повышения квалификации.

Руководители перечислили те задачи, решение которых им удастся лучше других, среди них директора выделяют управление финансово-хозяйственной деятельностью,

составление расписания, организацию работы школьного автобуса, увеличение контингента обучающихся. Многие отмечают, что хорошо умеют работать в инновационном режиме, обеспечивать возможность профессионального роста каждого педагога, «внедрять проекты», создавать безопасные условия, удерживать общий позитивный настрой, поддерживать комфортные партнерские отношения между

участниками образовательных отношений, быстро решать конфликты, а также – «умею все, а также, если надо, работать 24 часа в сутки, без обедов, без выходных и праздников».

Руководители поделились затруднениями, среди которых такие проблемы, как малокомплектность, стратегическое планирование, система закупок, старение коллектива, решение кадровых вопросов, нехватка времени, избыток информации, большой объем отчетов и мониторингов, невозможность создать достойные условия труда и отдыха для педагогов, отсутствие ставки заместителя руководителя (секретаря, заместителя по АХЧ), недостаток информационных компетенций у педагогов, преодоление инерции у сотрудников, «современные родители», а также «изучение мировых тенденций» и «отсутствие каких-либо перспектив у нашей школы, угроза закрытия».

Для преодоления собственных дефицитов руководители сельских образовательных организаций стремятся к самообразованию, в том числе в таких формах, как чтение методических текстов, дистанционные курсы повышения квалификации, участие в конференциях и вебинарах, обучение в магистратуре «Менеджмент образования», профессиональная переподготовка по программе «Специальное (дефектологическое) образование по профилю: “учитель-дефектолог, олигофренопедагог”», изучение

второго иностранного языка, изучение опыта организаций, находящихся в сходном социальном контексте, а также самостоятельное изучение нормативно-правовых актов, использование платформы «Система Образование», участие в работе научной лаборатории «Педагогика сельской школы», участие в профессиональных конкурсах и другое.

Как подтверждение достижения высокой компетенции руководители приводят самые разные примеры: стабильность коллектива, вручение грамот, наград, участие в профессиональных конкурсах, результаты проверок учреждения, отсутствие предписаний надзорных органов.

Таким образом, по результатам проведенной самодиагностики, можно сделать следующие общие выводы:

1. Руководители сельских образовательных организаций лучше всего оценивают сформированность компетенции «Администрирование деятельности образовательной организацией»;

2. Наибольшие дефицитные зоны выявлены в умениях трудовой функции «Управление развитием образовательной организации»;

3. Для преодоления профессиональных дефицитов руководителям сельских образовательных организаций необходимо организовать непрерывное развитие профессионального мастерства, включая индивидуальные консультации и

краткосрочные стажировки в лучших образовательных организациях, включенные в индивидуальный образовательный маршрут руководителя [Faculo, 2022; Van Nieuwerburgh, 2020]; а приобретенные во время стажировок знания и навыки требуют практического применения в реальной управленческой деятельности.

4. Применение диагностического инструмента самодиагностики компетенций руководителя на основе требований профессионального стандарта руководителя образовательной организации и рефлексии собственной деятельности по-

казало, что уровень компетенций руководителей сельских школ Ярославской области оценивается как «достаточный» и «высокий», а также были выявлены профессиональные дефициты руководителей сельских школ и зона ближайшего развития.

Проведенная самодиагностика не дает полных результатов о компетенциях руководителя и его профессиональных дефицитах, поэтому должна быть дополнена исследованием достигнутых результатов самой образовательной организации и дополнительными формами диагностик.

#### Библиографический список

1. Алтыникова Н. В. Оценка предметных и методических компетенций учителей: апробация единых федеральных оценочных материалов / Н. В. Алтыникова, А. А. Музаев // Психологическая наука и образование. 2019. Т. 24, № 1. С. 31–41.
2. Гришина И. В. Проектирование направлений повышения квалификации и переподготовки руководителей школ на основе результатов мониторинга эффективности их управленческой деятельности // Педагогическая наука и практика. 2021. № 3(33). С. 27–35.
3. Гришина И. В. Профессиональное развитие руководителей общеобразовательных организаций: проблемы и перспективы по результатам сравнительного исследования / И. В. Гришина, В. П. Панасюк // Непрерывное образование. 2020. № 1(31). С. 23–26.
4. Гроза Е. Н. Самодиагностика работника учреждения социального обслуживания // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. 2013. № 31. С. 28–31.
5. Давыдова А. К. Роль заместителя руководителя образовательной организации в системе методического сопровождения непрерывного профессионального развития педагогических работников. «Проектируем ИОМ» // Реализация ФГОС как механизм развития профессиональной компетентности педагога: инновационные технологии, тьюторские образовательные практики : мат. V Всероссийской тьюторской научно-практической конф. с межд. участием. [25–28 апреля 2023 года]. Краснодар : ГБОУ ДПО Институт развития образования Краснодарского края, 2023. С. 100–103.
6. Даутова О. Б. Оценивание профессиональных компетенций педагогов как педагогическая проблема // Академический вестник. Вестник Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования. 2021. № 2(52). С. 39–46.

7. Ефлова З. Б. Сельская школа России на перекрестке социокультурной модернизации образования // Педагогика сельской школы. 2019. № 1(1). С. 24–45.

8. Ефлова З. Б. Становление педагога современной сельской школы в системе непрерывного образования: фазы и этапы, содержание и результаты // Педагогика сельской школы. 2023. № 2 (16). С. 99–111.

9. Золотарева А. В. Обеспечение единства федеральной системы научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических кадров: возможности и риски / А. В. Золотарева, Л. В. Байбородова, М. В. Груздев, И. Г. Харисова // Образование и наука. 2023. Т. 25, № 9. С. 12–43.

10. Марон А. Е. Системные механизмы повышения качества моделей профессионального роста руководителей образовательных организаций / А. Е. Марон, Л. Ю. Монахова, Е. Г. Королева // Человек и образование. 2022. № 1(70). С. 33–42.

11. О внесении изменений в Концепцию создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, утвержденную распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. № Р-174: Распоряжение Минпросвещения России от 15.12.2022 № 303. URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/3fc484bc2dcf592bee7e324ca2bfda90/download/5420/> (дата обращения: 11.01.2024).

12. Пастухова М. В. Теоретические аспекты психологического изучения самооценки личности // Известия Самарского научного центра РАН. 2010. № 5–2. С. 460–462.

13. Патронова И. А. Проектирование программ дополнительного профессионального образования для руководителей сельских школ // Педагогика сельской школы. 2021. № 1 (7). С. 142–152.

14. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 г. № 250н «Об утверждении профессионального стандарта “Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)”» URL: <https://base.garant.ru> (дата обращения: 11.01.2024).

15. Проектирование личностно-развивающей образовательной среды сельской школы / Л. В. Байбородова. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54212570> (дата обращения: 11.01.2024).

16. Распоряжение Министерства Просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 № Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана». URL: <https://docs.cntd.ru/document/608717062> (дата обращения: 11.01.2024)

17. Сергиенко А. Ю. Повышение квалификации руководителей школ с позиций требований профессиональных стандартов: компаративный анализ / А. Ю. Сергиенко, И. И. Соколова // Научно-педагогическое обозрение. 2022. № 4(44). С. 25–36. (дата обращения: 11.01.2024).

18. Смирнова С. В. Формирование профессиональной компетентности руководителей школ в процессе сотрудничества. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie>

professionalnoy-kompetentnosti-rukovoditeley-shkol-v-protssesse-sotrudnichestva (дата обращения: 23.01.2024).

19. Шляхтина Н. В. Эффективность руководителей сельских школ с низкими образовательными результатами // Педагогика сельской школы. 2021. № 4 (10). С. 47–64.

20. Шляхтина Н. В. Разработка модели независимой оценки профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций / Н. В. Шляхтина, Н. И. Бобылева // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2022. № 3 (52). С. 103–113.

21. Faculo S. T., Yango D. M. Professional Development and Leadership Competence of School Heads in Urban and Rural Areas // Mountain journal of science and interdisciplinary research. 2022. № 1 (82 ). С. 69–76.

22. Van Nieuwerburgh C., Barr M., Munro C., Noon H. and Arifin D. Experiences of aspiring school principals receiving coaching as part of a leadership development programme // International Journal of Mentoring and Coaching in Education. 2020. № 9 (3). С. 291–306.

23. Huber S. G. Preparing school leaders for the 21-st century : an international comparison of development programs in 15 countries. 2004.

24. Lindqvist M. H., and F. Pettersson. Digitalization and School Leadership: On the Complexity of Leading for Digitalization in School. // The International Journal of Information and Learning Technology. 2019. № 36 (3). С. 218–230.

25. Skedsmo G., Huber S. G. Assessment as a policy instrument and/or tool for professional development. // Educ Asses Eval Acc / 2022. № 34. С. 423–425.

26. Willermark Sara & Gellerstedt Martin & Nilsson Pernilla. Surviving or thriving? Exploring school leaders' perception of initiated digital transformation // School Leadership and Management. 2023. № 4. С. 1–23.

#### Reference list

1. Altnikova N. V. Ocenka predmetnyh i metodicheskikh kompetencij uchitelej: aprobacija edinyh federal'nyh ocenochnyh materialov = Assessing subject and methodological competencies of teachers: testing of unified federal assessment materials / N. V. Altnikova, A. A. Muzaev // Psihologicheskaja nauka i obrazovanie. 2019. T. 24, № 1. С. 31–41.

2. Grishina I. V. Proektirovanie napravlenij povyshenija kvalifikacii i perepodgotovki rukovoditelej shkol na osnove rezul'tatov monitoringa jeffektivnosti ih upravlencheskoj dejatel'nosti = Designing areas for advanced training and retraining of school leaders based on the results of monitoring the effectiveness of their management activities // Pedagogicheskaja nauka i praktika. 2021. № 3(33). S. 27–35.

3. Grishina I. V. Professional'noe razvitie rukovoditelej obshheobrazovatel'nyh organizacij: problemy i perspektivy po rezul'tatam sravnitel'nogo issledovanija = Professional development of educational organizations heads: problems and prospects based on the results of a comparative study / I. V. Grishina, V. P. Panasjuk // Nepreryvnoe obrazovanie. 2020. № 1(31). S. 23–26.

4. Groza E. N. Samodiagnostika rabotnika uchrezhdenija social'nogo obsluzhivaniya = Self-diagnosis of a social service institution employee // Psihologija i pedagogika: metodika i problemy prakticheskogo primeneniya. 2013. № 31. S. 28–31.

5. Davydova A. K. Rol' zamestitelja rukovoditelja obrazovatel'noj organizacii v sisteme metodicheskogo soprovozhdenija nepreryvnogo professional'nogo razvitija pedagogicheskikh rabotnikov. «Proektiruem IOM» = The role of the deputy head of the educational organization in the system of methodological support for the continuous professional development of teachers. «Designing IOM» // Realizacija FGOS kak mehanizm razvitija professional'noj kompetentnosti pedagoga: innovacionnye tehnologii, t'jutorskie obrazovatel'nye praktiki : mat. V Vserossijskoj t'jutorskoj nauchno-prakticheskoj konf. s mezhd. uchastiem. [25–28 aprelja 2023 goda]. Krasnodar : GBOU DPO Institut razvitija obrazovanija Krasnodarskogo kraja, 2023. S. 100–103.

6. Dautova O. B. Ocenivanie professional'nyh kompetencij pedagogov kak pedagogicheskaja problema = Evaluation of professional competencies of teachers as a pedagogical problem // Akademicheskij vestnik. Vestnik Sankt-Peterburgskoj akademii postdiplomnogo pedagogicheskogo obrazovanija. 2021. № 2(52). S. 39–46.

7. Eflova Z. B. Sel'skaja shkola Rossii na perekrestke sociokul'turnoj modernizacii obrazovanija = Rural school of Russia at the crossroads of socio-cultural modernization of education // Pedagogika sel'skoj shkoly. 2019. № 1(1). S. 24–45.

8. Eflova Z. B. Stanovlenie pedagoga sovremennoj sel'skoj shkoly v sisteme nepreryvnogo obrazovanija: fazy i jetapy, sodержanie i rezul'taty = Formation of a teacher of a modern rural school in the system of continuing education: phases and stages, content and results // Pedagogika sel'skoj shkoly. 2023. № 2 (16). S. 99–111.

9. Zolotareva A. V. Obespechenie edinstva federal'noj sistemy nauchno-metodicheskogo soprovozhdenija professional'nogo razvitija 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 / A. V. Zolotareva, L. V. Bajborodova, M. V. Gruzdev, I. G. Harisova // Obrazovanie i nauka. 2023. T. 25, № 9. S. 12–43.

10. Maron A. E. Sistemnye mehanizmy povyshenija kachestva modelej professional'nogo rosta rukovoditelej obrazovatel'nyh organizacij = System mechanisms for improving the quality of professional growth models for heads of educational organizations / A. E. Maron, L. Ju. Monahova, E. G. Koroleva // Chelovek i obrazovanie. 2022. № 1(70). S. 33–42.

11. O vnesenii izmenenij v koncepciju sozdanija edinoj federal'noj sistemy nauchno-metodicheskogo soprovozhdenija pedagogicheskikh rabotnikov i upravlencheskikh kadrov, utverzhdennuju rasporyazheniem Ministerstva prosveshhenija Rossijskoj Federacii ot 16 dekabrja 2020 g. № R-174: Rasporyazhenie Minprosveshhenija Rossii ot 15.12.2022 № 303 = On amendments to the Concept for the creation of a unified federal system of scientific and methodological support for teachers and management personnel, approved by order of the Ministry of Education of the Russian Federation of December 16, 2020 № R-174: Order of the Ministry of Education of Russia of 15.12.2022 № 303. URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/3fc484bc2dcf592bee7e324ca2bfda90/download/5420/> (data obrashhenija: 11.01.2024).

12. Pastuhova M. V. Teoreticheskie aspekty psihologicheskogo izucheniya samoocenki lichnosti = Theoretical aspects of psychological study of self-assessment of personality // Izvestija Samarskogo nauchnogo centra RAN. 2010. № 5–2. S. 460–462.

13. Patronova I. A. Proektirovanie programm dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovanija dlja rukovoditelej sel'skih shkol = Design of additional vocational education programs for heads of rural schools // Pedagogika sel'skoj shkoly. 2021. № 1 (7). S. 142–152.

14. Prikaz Ministerstva truda i social'noj zashhity RF ot 19 aprelja 2021 g. № 250n «Ob utverzhdenii professional'nogo standarta “Rukovoditel' obrazovatel'noj organizacii (upravlenie doskol'noj obrazovatel'noj organizaciej i obshheobrazovatel'noj organizaciej)”» = Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation of April 19, 2021 № 250n «On approval of the professional standard “Head of an educational organization (management of a preschool educational organization and a general educational organization)”». URL: <https://base.garant.ru> (data obrashhenija: 11.01.2024).

15. Proektirovanie lichnostno-razvivajushhej obrazovatel'noj sredy sel'skoj shkoly = Designing a personal and educational environment of rural school / L. V. Bajborodova. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54212570> (data obrashhenija: 11.01.2024).

16. Rasporjazhenie Ministerstva Prosveshhenija Rossijskoj Federacii ot 27 avgusta 2021 № R-201 «Ob utverzhdenii metodicheskikh rekomendacij po porjadku i formam diagnostiki professional'nyh deficitov pedagogicheskikh rabotnikov i upravlencheskikh kadrov obrazovatel'nyh organizacij s vozmozhnost'ju poluchenija individual'nogo plana» = Order of the Ministry of Education of the Russian Federation of August 27, 2021 № R-201 «On approval of methodological recommendations on the procedure and forms for diagnosing professional deficits of teachers and managers of educational organizations with the possibility of obtaining an individual plan». URL: <https://docs.cntd.ru/document/608717062> (data obrashhenija: 11.01.2024).

17. Sergienko A. Ju. Povyszenie kvalifikacii rukovoditelej shkol s pozicij trebovanij professional'nyh standartov: komparativnyj analiz = Professional standards training for school leaders: comparative analysis / A. Ju. Sergienko, I. I. Sokolova // Nauchno-pedagogicheskoe obozrenie. 2022. № 4(44). S. 25–36. (data obrashhenija: 11.01.2024).

18. Smirnova S. V. Formirovanie professional'noj kompetentnosti rukovoditelej shkol v processe sotrudnichestva = Formation of professional competence of school leaders in the process of cooperation. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-professionalnoy-kompetentnosti-rukovoditeley-shkol-v-protsesse-sotrudnichestva> (data obrashhenija: 23.01.2024).

19. Shljahtina N. V. Jefferektivnost' rukovoditelej sel'skih shkol s nizkimi obrazovatel'nymi rezul'tatami = Effectiveness of rural school leaders with low educational outcomes // Pedagogika sel'skoj shkoly. 2021. № 4 (10). S. 47–64.

20. Shljahtina N. V. Razrabotka modeli nezavisimoj ocenki professional'nyh kompetencij rukovoditelej obshheobrazovatel'nyh organizacij = Development of a model for independent assessment of professional competencies of educational institutions heads / N. V. Shljahtina, N. I. Bobyleva // Nauchnoe obespechenie sistemy povyshenija kvalifikacii kadrov. 2022. № 3 (52). S. 103–113.

21. Faculo S. T., Yango D. M. Professional Development and Leadership Competence of School Heads in Urban and Rural Areas // Mountain journal of science and interdisciplinary research. 2022. № 1 (82 ). S. 69–76.

22. Van Nieuwerburgh C., Barr M., Munro C., Noon H. and Arifin D. Experiences of aspiring school principals receiving coaching as part of a leadership development programme // International Journal of Mentoring and Coaching in Education. 2020. № 9 (3). С. 291–306.

23. Huber S. G. Preparing school leaders for the 21-st century : an international comparison of development programs in 15 countries. 2004.

24. Lindqvist M. H., and F. Pettersson. Digitalization and School Leadership: On the Complexity of Leading for Digitalization in School. // The International Journal of Information and Learning Technology. 2019. № 36 (3). S. 218–230.

25. Skedsmo G., Huber S. G. Assessment as a policy instrument and/or tool for professional development. // Educ Asse Eval Acc / 2022. № 34. С. 423–425.

26. Willermark Sara & Gellerstedt Martin & Nilsson Pernilla. Surviving or thriving? Exploring school leaders' perception of initiated digital transformation // School Leadership and Management. 2023. № 4. S. 1–23.

Статья поступила в редакцию 10.04.2024; одобрена после рецензирования 25.04.2024; принята к публикации 03.05.2024.

The article was submitted 10.04.2024; approved after reviewing 25.04.2024; accepted for publication 03.05.2024.