

## ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГА ДЛЯ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ

---

Научная статья

УДК 375.9

DOI: 10.20323/2686-8652-2025-4-26-118

EDN: LPOPHY

### **Непрерывное профессиональное развитие руководителя как необходимое условие модернизации сельской школы**

**Наталья Владимировна Шляхтина**

Руководитель центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников, Институт развития образования. 150014, г. Ярославль, ул. Богдановича, 16

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

**Аннотация.** Статья посвящена анализу профессиональных компетенций руководителей сельских образовательных учреждений в контексте модернизации образовательной системы. Основная мысль работы заключается в том, что успешное управление образовательными комплексами требует от директоров не только высоких профессиональных навыков, но и способности к постоянному саморазвитию и адаптации к новым условиям. Автор акцентирует внимание на важности качественного обновления образовательных организаций в регионах, начиная с реализации национального проекта «Образование». В рамках исследования рассматриваются проблемы, с которыми сталкиваются образовательные учреждения в сельской местности: дефицит квалифицированных кадров и недостаток ресурсов. На фоне указанных трудностей внимание уделяется новым форматам образовательной деятельности, включающим не только традиционные программы, но и различные дополнительные сферы взаимодействия.

Статья иллюстрирует ключевую роль директоров школ как лидеров изменений, подчеркивается необходимость их профессионального развития для обеспечения эффективного управления. Исследование включает методики оценки компетенций, проведенные в Ярославской области, и представляет результаты, показывающие уровень сформированностиправленческих навыков у различных категорий руководителей. Авторы делают вывод, что значительная часть директоров испытывает сложности в области управления развитием своих образовательных организаций, что подчеркивает необходимость внедрения системного подхода к их подготовке и поддержке. В заключение авторы подчеркивают, что для достижения национальных образовательных целей необходимо внедрение эффек-

тивных мер по развитию профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций. Это создаст предпосылки для повышения качества образования и улучшения образовательной среды на сельских территориях.

**Ключевые слова:** руководитель образовательной организации; директор школы; образовательный комплекс; национальный проект «Образование»; модернизация образовательной системы; диагностика профессиональных компетенций; профессиональные дефициты; развитие

**Для цитирования:** Шляхтина Н. В. Непрерывное профессиональное развитие руководителя как необходимое условие модернизации сельской школы// Педагогика сельской школы. 2025. № 4 (26). С. 118–137. <http://dx.doi.org/10.20323/2686-8652-2025-4-26-118>. <https://elibrary.ru/LPOPHY>.

## **FEATURES OF TEACHER TRAINING FOR RURAL SCHOOL**

---

Original article

### **Continuous professional development of the principal as a necessary condition for the modernization of rural schools**

**Natalia V. Shlyakhtina**

Head of the Center for continuous professional development of teachers, Institute for education development. 150014, Yaroslavl, Bogdanovich st., 16  
shlyakhtinav@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7655-2288>

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of professional competencies of heads of rural educational institutions in the context of modernization of the educational system. The main idea of the work is that successful management of educational complexes requires directors not only to have high professional skills, but also the ability to constantly develop themselves and adapt to new conditions.

The author focuses on the importance of qualitative renewal of educational institutions in the regions, starting with the implementation of the national project «Education». The study examines the problems faced by educational institutions in rural areas, such as a shortage of qualified personnel and a lack of resources. Against the background of these difficulties, attention is being paid to new formats of educational activities, which include not only traditional programs, but also various additional areas of interaction.

The article illustrates the key role of school principals as leaders of change, emphasizing the need for their professional development to ensure effective management. The study includes competence assessment methods conducted in the Yaroslavl region and provides results showing the level of formation of managerial skills among various categories of managers. The authors conclude that a significant number of directors experience difficulties in managing the development of their educational organizations, which

underscores the need to introduce a systematic approach to their training and support. In conclusion, the authors emphasize that in order to achieve national educational goals, it is necessary to introduce effective measures to develop the professional competencies of heads of educational organizations. This will create prerequisites for improving the quality of education and improving the educational environment in rural areas.

**Key words:** head of an educational organization; school principal; educational complex; national project «Education»; modernization of the educational system; diagnosis of professional competencies; professional deficits

**For citation:** Shlyakhtina N. V. Continuous professional development of the principal as a necessary condition for the modernization of rural schools. *Pedagogy of rural school*. 2025; 4(26): 118–137. (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.20323/2686-8652-2025-4-26-118>. <https://elibrary.ru/LPOPHY>.

### Введение

На сегодняшний день введение новых и обновление действующих образовательных организаций является значимым стимулом для развития системы образования регионов. Это многогранный процесс, затрагивающий широкий спектр вопросов: от создания благоприятной образовательной атмосферы до урегулирования градостроительных, общественных и экономических задач и поддержки экономического подъема. Инвестируя средства в создание объектов образования, в регионах закладывают основу для процветания в будущем, предоставляя молодым людям возможности для саморазвития и выбора профессионального пути в пределах родного края [Петерс, 2025]. Этот процесс начался с реализации национального проекта «Образование» в 2019 г. и создания в 2020-2024 гг. центров образования «Точка роста» в малых городах и на сельских территориях, интеграция научных и проектных работ в сфере образования, а также

использование государственно-частного партнерства способствовали обновлению образовательной системы в сельской местности [Бобылева, 2024]. Будущее – за образовательными комплексами полного дня, которые мы понимаем как «крупные градостроительные объекты, деятельность которых охватывает не только дошкольные и школьные организации, но и жителей территории, являются крупными социальными и образовательными узлами населенных мест» [Чечель, 2025].

Вместе с тем практики отмечают, что за последние десятилетия образовательные организации в сельской местности столкнулись с множеством проблем, среди которых уменьшение количества школ, дефицит квалифицированных кадров, сложности с доступом и социальная изоляция [Павлова, 2025]. В регионах РФ начали создаваться образовательные комплексы, в рамках которых привычная структура общеобразовательной школы преобразуется в расширенную многофункциональную систему.

му обучения, которая включает в себя не только общеобразовательные программы, но и услуги образования для дошкольников, профессиональное обучение, сетевое взаимодействие с учреждениями дополнительного образования, колледжами и университетами, а также разнообразные мероприятия для детей и взрослых.

Создание на базе сельских школ культурно-образовательных центров видится перспективным направлением модернизации, укрупнение школ позволяет концентрировать ресурсы, в том числе и кадровые [Бахарева, 2024]. Сельский образовательный комплекс представляет собой систему функционирования нескольких учреждений образования, объединённых одной организационно-правовой формой (единым юридическим лицом), географией функционирования, направленных на решение единых задач образования и воспитания и имеющих единую, общую структуру управления [Чернышев, 2019]. Именно обновление структуры управления новыми образовательными комплексами как сложными структурами должно быть обеспечено квалифицированными управленцами, ориентированными на непрерывное обновление и развитие как самой организации, так и профессиональное развитие руководителя комплекса. Роль директора сельской школы в образовательном комплексе увеличивается с пониманием того, что

именно директор сельской школы имеет возможность стать лидером изменений, находя баланс между муниципальной и региональной образовательной политикой и проявляя лидерские качества в сфере образования [Preston, 2018].

Наблюдения указывают на то, что директора школ зачастую переоценивают собственные возможности, что выражается в чрезмерных амбициях. Помимо этого, руководители образовательных учреждений обычно испытывают затруднения в процессе обучения. Им свойственна профессиональная деградация, проявляющаяся в склонности к поучениям и безапелляционности, что, в свою очередь, приводит к росту конфликтности в рабочих коллективах [Сторожева, 2011].

Развитие компетенций руководителя становится возможным исключительно на основе личной потребности в непрерывном профессиональном развитии и преобладании внутренней мотивации [Иванова, 2021]. Особая поддержка директора необходима на всех этапах становления руководителя образовательной организации: от подбора подходящих кандидатов до мастерства, то есть на протяжении всей его карьеры [Donley, 2021]. Профессиональное развитие руководителя приведет к улучшению управления образовательной деятельностью, процессами развития и управлением проектами в образовательной организации, может влиять и на общую оргкультуру и

взаимоотношения в коллективе [Немыкин, 2024].

Зачастую руководители образовательных организаций на селе лишены возможности получать качественное и актуальное дополнительное профессиональное образование. Причины кроются в географической удалённости от центров, где проводятся соответствующие курсы, и в том, что существующие программы не всегда отвечают специфическим потребностям сельских школ [Еретнова, 2021; Worman, 2022]. Создание же системы непрерывного развития и повышения квалификации сельских руководителей может решить проблемы изоляции, с которыми сталкиваются директора, что будет способствовать постоянному профессиональному росту и сохранению коллектива [Klar, 2020].

Эффективность управления образовательной организацией напрямую зависит от уровня профессиональной компетенции руководителя [Родикова, 2024]. Управление образовательным комплексом подразумевает и управление кадрами, число которых в комплексах может достигать более 400 человек и требует особого внимания и выбора адекватного управленческого подхода [Щеткина, 2025]. Для развития самих сельских школ необходимо учесть традиции, сложившиеся в социокультурном пространстве сельской местности и зафиксировать трансформации, отвечающие задачам государствен-

ной образовательной политики [Шерайзина, 2021].

Среди действующих мер по развитию образовательных комплексов и предоставлению качественного образования выделяют роль руководителя как особого фактора в непрерывной профессиональной подготовке педагогов [Вышиванная, 2024; Рычихина, 2024], однако внимания самому руководителю и его профессиональному развитию уделяется пока недостаточно.

Потребность в поиске методов непрерывного профессионального развития руководителя обозначена в исследованиях и публикациях современных и зарубежных ученых [Смирнова, 2023; Ziduli, 2023]. Проблема определения профессионально важных компетенций и измерений личностных качеств руководителя образовательного комплекса актуализирована в математической модели оценки руководителя комплекса [Осеев, 2023]. Однако исследования управленческих компетенций руководителей комплексов в соответствии с профессиональным стандартом руководителя необходимо продолжать.

Цель статьи – представить результаты исследования профессиональных компетенций руководителей сельских школ по двум методикам и сопоставить их результаты.

### **Методология и методы исследования**

Теоретической базой исследования стали научные труды О. И. Сторожевой, А. С. Родикова,

а также публикации, посвященные непрерывному профессиональному развитию руководителей и способам диагностики их профессиональных дефицитов. Современные авторские методики, предложенные российскими учеными, акцентируют внимание на интеграции различных подходов, включая элементы формирующего оценивания. Это открывает новые возможности для адаптивности процесса оценки, позволяя учитывать индивидуальные особенности и контекст работы руководителей. Такое направление позволяет повысить точность диагностики компетенций и создать более четкие ориентиры для развития.

Для исследования нами были изучены результаты диагностикиправленческих компетенций руководителей, проведенной ФГАОУ «Академия Минпросвещения» в 2024 г. Назначение данной диагностической работы – определить уровень профессиональных компетенцийправленческих кадров общеобразовательных организаций и выявить профессиональные дефициты. Контрольно-измерительные материалы обеспечивали возможность оценки уровня сформированности основных компонентовправленческих компетенций и способность их применять в решении простых (типичных) управленических задач. Задания КИМ разработаны в соответствии с федеральным законодательством Российской Федерации в сфере образования и на основе Кодификатора проверяемых

требований к результатам управленических действий руководителей общеобразовательных организаций, разработанного специалистами федерального методического центра. Кодификатор является систематизированным перечнем проверяемых требований к результатам управленических действий руководителей образовательных организаций (далее – ОО), установленных приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта “Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)”».

Перечень профессиональных компетенций руководителя ОО на основе требований к должности и компетенций на основе функциональных областей управления отражает взаимосвязь трудовых действий руководителя образовательной организации, указанных в Профессиональном стандарте, с трудовыми функциями (управление образовательной деятельностью; администрирование деятельности; управление развитием образовательной организации; управление взаимодействием).

Вторым предметом исследования стали результаты исследования профессиональных компетенций руководителей методом самодиагностики на основе рефлексии профессиональной деятельности, разработанной в ГАУ ДПО Яро-

славской области «Институт развития образования» [Шляхтина, 2022]. Целью данного опроса стало стимулирование формирования и развития профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций, становления системы непрерывного профессионального образования руководителей посредством актуализации приоритетов их профессиональной деятельности и выявления профессиональных дефицитов. Вместе с тем представляется актуальным и

необходимым получение объективной информации о качестве управленческой деятельности руководителей через использование результатов федеральной диагностики управленческих компетенций.

В исследовании по методу самоdiagностики приняли участие 300 директоров городских и сельских образовательных организаций Ярославской области, из них 65 – руководителей образовательных комплексов, созданных в октябре 2025 года.

**Таблица 1.**

**Характеристика выборки. Стаж управленческой деятельности (n=300)**

Должность	Стаж управленческой деятельности, чел.						Итого	
	До 5 лет		5 - 10		Более 10 лет			
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
Руководитель сельской школы	30	15	30	15	136	70	198	
Руководитель городской школы	13	12	12	12	76	74	102	
Руководитель образовательного комплекса	7	10	15	23	43	66	65	

В таблице 1 содержится информация о стаже управленческой деятельности руководителей образовательных организаций в зависимости от местонахождения и типа школы. На основе этих данных можно выделить некоторые особенности. В сельских школах количество руководителей с опытом более 10 лет управленческой деятельности составляет 70 %. Это говорит о наличии стабильной управленческой команды, обладающей значительным опытом. В городской

школе процент руководителей с опытом более 10 лет также высок и составляет 74 %. Однако здесь отмечается меньший уровень распределения по стажу, так как большинство имеют опыт управления до 5 лет и от 5 до 10 лет. В образовательных комплексах наибольшее количество руководителей, имеющих стаж от 5 до 10 лет (23 %), что указывает на относительную динамичность в управлении такими учреждениями, возможно, связанную с про-

грессивными идеями более молодых руководителей, гибко реагирующих на изменения. Сравнение показателей по стажу управленческой деятельности между всеми типами образовательных организаций свидетельствует о том, что, несмотря на общее высокое количество опытных руководителей в сельских и городских школах, в образовательных комплексах наблюдается меньшая доля руководителей с опытом более 10 лет, что может влиять и на внедрение новых стратегий и методов управления.

Анализируя данные, можно заключить, что в крупных городах уровень управленческой сменяемости несколько выше, что может быть как плюсом (поиск свежих идей), так и минусом (необходимость в исполнителях с опытом). В то же время в сельских школах с устойчивыми командами появляется возможность для развития и удержания педагогического состава. Таким образом, результаты

анализа показывают разнообразие управленческих практик в зависимости от типа образовательного учреждения и указывают на необходимость учета этих факторов при разработке стратегий повышения эффективности в управлении образовательными организациями.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Как самодиагностика, так и федеральная методика диагностики профессиональных компетенций руководителей имеют похожую структуру, ориентированную на трудовые функции, выделенные в профессиональном стандарте руководителя. Сформированность каждой трудовой функции оценивалась респондентом самодиагностики дважды, в двух подкатегориях: «я умею» и «я знаю», по пятибалльной шкале. В результате оценки были получены значения по 5-балльной шкале в диапазоне от 3,55 до 4,59 баллов (таблица 2).

**Таблица 2.**  
**Средние значения исследований по трудовым функциям руководителя**

	Средние значения по самодиагностике / максимальный балл / % от макс. возможных значений			Средние значения по методике ФГАОУ «Государственный университет просвещения» / макс. балл / % от макс. возможных значений
	Руководите ль сельской школы	Руководи тель городской школы	Руководитель образовательног о комплекса	Руководители школ региона
ТФ 1 Управле ние образова тельной	3,85/ 5 / 77%	3,98/5/ 79%	3,89/5/ 77%	4,27/7/ 61%

деятельн остью				
ТФ 2 Администрирован ие деятельн ости	3,83/5/ 76%	3,92/5/ 78%	3,87/5/ 77%	8,38/15/ 56%
ТФ 3 Управле ние развитие м	3,55/5/ 71%	4,14/5/ 82%	3,81/5/ 76%	3,99/7/ 57%
ТФ 4 Управле ние взаимоде йствием	3,69/5/ 73%	4,59/5/ 91%	3,76/5/ 75%	4,16/7/ 59%
Итого	3,73/5	4,1575/5	3,8325/5	

Данные в таблице 2 представляют средние значения по самодиагностике и методике ФГАОУ «Государственный университет просвещения» для разных категорий руководителей образовательных учреждений: сельских школ, городских школ и образовательных комплексов. Данные также включают общее количество баллов за разные трудовые функции через соответствующие индикаторы.

Анализ по трудовым функциям из Профессионального стандарта руководителя позволил выделить представленные ниже особенности.

#### **Трудовая функция «Управление образовательной деятельности»**

Самодиагностика: в среднем, руководители городских школ (3,98/5, 79 %) имеют наивысшие оценки, тогда как руководители образовательных комплексов и

сельских школ имеют схожие и более низкие результаты (3,89/5, 77 % и 3,85/5, 77 % соответственно).

Методика ФГАОУ: руководители школ региона (4,27/7, 61 %) показывают более низкие результаты внешней экспертизы по сравнению с самодиагностикой.

#### **Трудовая функция «Администрирование деятельности»**

Самодиагностика: снова руководители городских школ (3,92/5, 78 %) занимают лидирующие позиции, хотя разница незначительна. Вместе с тем группы сельских школ и образовательных комплексов также показывают хорошие результаты (3,87/5, 77 % для образовательных комплексов и 3,83/5, 76 % для сельских школ).

Методика ФГАОУ: внешняя экспертиза показывает значительно низкую оценку результатов руково-

водителей школ региона (8,38/15; 56 %).

#### **Трудовая функция «Управление развитием»**

Самодиагностика: наивысший балл получили руководители городских школ (4,14/5, 82 %), что говорит об их высокой уверенности в управлении процессами развития.

Методика ФГАОУ: измерения в рамках внешней экспертизы также показывают более низкие результаты (3,99/7, 57 %) для руководителей школ региона.

#### **Трудовая функция «Управление взаимодействием»**

Самодиагностика: опять руководители городских школ (4,59/5, 91 %) демонстрируют наивысшую уверенность в своих навыках, в то время как руководители образовательных комплексов (3,76/5, 75 %) и сельских школ (3,69/5, 73 %) остаются позади.

Методика ФГАОУ: все руководители, прошедшие данную диагностику, показывают более скромные результаты (4,16/7, 59 %).

#### **Анализ итоговых результатов**

Таким образом, в рамках самодиагностики наивысшие средние значения наблюдаются у руководителей городских школ, тогда как руководители сельских и образовательных комплексов имеют схожие показатели, но ниже, чем у городских.

По методике внешней оценки результаты для лидеров образовательных учреждений региона заметно ниже, чем по самодиагно-

стике, что может указывать на разницу в восприятии своих качеств по сравнению с внешними оценками. Но с учетом того, что образовательные комплексы создаются во всем регионе и руководителями стали бывшие директора как сельских, так и городских образовательных организаций, отметим, что результаты самодиагностики все же ближе к результатам сельских директоров.

Выше всего руководители сельских школ оценивают свою компетентность по трудовой функции «Управление образовательной деятельностью», что совпадает с результатами руководителей образовательных комплексов. А в сравнении с директорами городских школ, которые выше всего оценили себя по трудовой функции «Управление взаимодействием», эти данные позволяют предположить большие возможности для развития партнерских отношений в городских условиях и наличие опыта такой деятельности.

По методике ФГАОУ «Государственный университет просвещения», которую будем считать внешней объективной экспертизой, получены похожие данные. Выше всего в регионе получены результаты по трудовой функции «Управление образовательной деятельностью», а «Администрирование» и «Управление развитием» имеют более низкие значения. Наибольшие затруднения по методике самооценки определены в блоке

«Управление развитием», который включает разработку планов и проектов, контроль за их реализацией и прогноз возможных рисков. Эта функция направлена на достижение стратегических целей, видение будущего своей образовательной организации, что кажется нам абсолютно необходимым в условиях создания новых образовательных сущностей и поиска новых моделей управления в образовательных комплексах.

Руководители городских школ, по всей видимости, имеют более высокий уровень уверенности в своих навыках и компетенциях, особенно в области управления взаимодействием и развитием.

Некоторое расхождение между самодиагностикой и внешней экспертизой для руководителей школ региона может указывать на необходимость дополнительной подготовки или комплексного анализа причин этого несоответствия.

Рекомендуется провести дополнительные обучающие мероприятия по повышению квалификации для

руководителей, особенно для тех, кто работает в сельских школах, и разработать программы дополнительного профессионального образования по выделенным профессиональным дефицитам, что повысит профессиональные компетенции директоров, тем самым позволит уменьшить разрыв между самопознанием и внешними оценками.

Таким образом, выводы указывают на необходимость мониторинга и продолжения работы с руководителями для достижения более высоких результатов и улучшения управления образовательной деятельностью.

**Уровень профессиональных дефицитов** был рассчитан в соответствии с распоряжением Минпросвещения России от 27.08.2021 г. № 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» (таблица 3).

**Таблица 3.**

#### **Результативность диагностики**

Результативность диагностики ( выполнение заданий диагностики)	Дефицитарный уровень
менее 60 %	высокий
от 60 до 80 %	средний
от 81 до 99 %	минимальный
100 %	отсутствие дефицитов

**Таблица 4.**

**Уровни дефицитов по трудовым функциям руководителя**

	Средние значения по самодиагностике / максимальный балл / % от макс. возможных значений			Средние значения по методике ФГАОУ «Государственный университет просвещения» / макс. балл/ % от макс. возможных значений
	Руководитель сельской школы	Руководитель городской школы	Руководитель образовательного комплекса	
ТФ 1 Управление образовательной деятельностью	средний	средний	средний	средний
ТФ 2 Администрирование деятельности	средний	средний	средний	высокий
ТФ 3 Управление развитием	средний	минимальный	средний	высокий
ТФ 4 Управление взаимодействием	средний	минимальный	средний	высокий

Данные таблицы 4 содержат обобщенные уровни дефицитов по средним значениям, полученным в процессе самодиагностики и внешней экспертизы для трех категорий руководителей образовательных учреждений: сельских школ, городских школ, образовательных комплексов. Анализ данных этой таблицы позволяет сделать следующие выводы по диагностируемым трудовым функциям.

**Трудовая функция «Управление образовательной деятельностью»**

Все группы показали средние результаты, что указывает на схожий уровень уверенности в управлении образовательными процессами. Эти результаты могут сигна-

лизировать о стабильности и повышенном внимании именно к управлению образовательной деятельностью среди руководителей всех типов образовательных организаций.

**Трудовая функция «Администрирование деятельности»**

Группы из сельских и городских школ, а также образовательных комплексов демонстрируют средние уровни владения данной функцией. Однако те руководители школ Ярославской области, которые прошли внешнюю оценку по методике Государственного университета просвещения, показали высокий уровень профессиональных компетенций, что может свидетельствовать об их более разви-

тых административных навыках или о доступности ресурсов для повышения квалификации.

#### **Трудовая функция «Управление развитием»**

У руководителей городских школ наблюдается минимальный уровень владения трудовой функцией «Управление развитием», в то время как у руководителей сельских школ и образовательных комплексов – средний. Этот разрыв может указывать на недостаточную подготовку, отсутствие ресурсов для управления развитием или недостаточный опыт такой деятельности, что директора и оценивают низкими баллами. Напротив, у руководителей школ, которые прошли внешнюю оценку, – высокий уровень профессиональных компетенций, что может свидетельствовать о наличии эффективных практик или программ профессионального развития.

#### **Трудовая функция «Управление взаимодействием»**

В реализации данной функции руководители городских школ снова показали минимальный уровень. При этом руководители сельских школ и образовательных комплексов продемонстрировали средние результаты самодиагностики, а руководители школ, которые прошли внешнюю оценку, – высокие результаты владения управлением взаимодействием. Это может указывать на наличие некоторых успешных практик взаимодействия и коллaborации в регионе.

Сделаем вывод. Руководители сельских школ и образовательных комплексов обладают схожим уровнем профессиональных компетенций, однако их навыки значительно варьируются по сравнению с руководителями школ Ярославской области, которые прошли внешнюю оценку и демонстрируют более высокие показатели в отдельных категориях.

Минимальные уровни у руководителей городских школ в трудовых функциях «Управление развитием» и «Управление взаимодействием» подчеркивают необходимость улучшения их навыков в этих областях. Это может быть связано с отсутствием необходимых образовательных мероприятий, стажировок, ресурсов или доступа к эффективным методам управления.

Различия в уровне управлеченческих компетенций руководителей городских и сельских школ указывают на необходимость диагностики причин таких разрывов. Возможно, стоит рассмотреть специальные программы повышения квалификации для руководителей. Рекомендуется обеспечить поддержку и образование для всех руководителей, с особым акцентом на необходимость повышения навыков управления развитием и взаимодействием: тренинги, семинары и программы наставничества, особенно для городских школ.

Таким образом, интерпретация данных позволила выделить как сильные стороны, так и области для

улучшения управления среди различных категорий руководителей образовательных организаций.

### **Заключение**

Итак, мы видим, что профессиональная компетентность – интегральная характеристика, определяющая способность специалиста решать типичные профессиональные проблемы и задачи, которые возникают в реальной рабочей обстановке, используя свои знания, склонности, ценности, жизненный и профессиональный опыт [Родников, 2018]. Дополним, что профессиональная компетентность является системообразующей категорией процесса повышения квалификации [Атласова, 1995]. Актуальность анализа моделей диагностики компетенций руководителей образовательных организаций обусловлена необходимостью выполнения задач Стратегии развития образования в РФ до 2040 г., федеральных проектов в рамках национального проекта «Образование». Кроме того, функции руководителей образовательных учреждений расширяются в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации». Поэтому возникает необходимость выявления лучших практик и создания модели, которая позволит провести объективную оценку их деятельности и выявить управленческие дефициты.

Результаты исследования позволили определить трудовую функцию «Управление развитием» как наибо-

лее актуальную для непрерывного профессионального развития самого руководителя в условиях создания образовательных комплексов.

Для достижения требуемых результатов нам видится целесообразным обеспечение образовательных организаций квалифицированными управленческими кадрами через совершенствование механизма отбора, назначения на должность руководителя, аттестации и управления эффективностью деятельности руководителей за счет применения эффективного контракта. Вторым важным направлением улучшений станет адресное повышение квалификации и стажировки руководителей по инновационным направлениям деятельности (в том числе в составе управленческих команд) на основе выявленных профессиональных дефицитов и установленных потребностей, а вовлечение руководителей в инновационную и конкурсную деятельность позволит повысить качество образования.

В заключение можно утверждать, что руководители сельских образовательных учреждений находятся в уникальной позиции, которая требует от них не только традиционных управленческих навыков, но и способности к постоянному профессиональному развитию. Модернизация образовательной системы влечет за собой необходимость освоения новых подходов и технологий, что делает непрерывное профессиональное развитие ключевым элементом успеш-

ного управления. Непрерывное профессиональное развитие руководителей сельских школ также является важным в процессе изменений, необходимых для преодоления существующих проблем образовательных учреждений в сельской местности. Квалифицированные кадры и доступ к ресурсам – это не только вызовы, но и возможность для внедрения инновационных подходов в образовательный процесс. Новый взгляд на образовательную деятельность, включающий разнообразные форматы взаимодействия, может значительно повысить качество образования и создать устойчивую основу для его дальнейшего развития.

Важно отметить, что успешная реализация предложенных реформ возможна лишь при условии активного вовлечения всех участников образовательного процесса: педагогов, родителей и местного сообщества. Лишь совместными усилиями мы сможем создать эффективную образовательную среду, способную отвечать современным требованиям и обеспечивать всестороннее развитие подрастающего поколения в условиях, когда сельское образо-

вание особенно нуждается в поддержке и внимании.

Эти изменения требуют времени, терпения и настойчивости. Однако, осознавая значимость непрерывного профессионального развития и его влияние на всю образовательную систему, мы можем уверенно двигаться вперед к достижениям, которые положительно скажутся на будущем сельских школ и их учеников.

Директора должны стать не просто менеджерами, а лидерами изменений в образовательном процессе и его результатах, во взаимодействии с педагогическим коллективом, в управлении развитием образовательной организации, а также должны быть способны вдохновлять команды и внедрять инновации, которые соответствуют современным требованиям. Таким образом, развитие компетенций руководителей – это не только их личная задача, но и важный стратегический шаг к улучшению качества образования в сельских школах. Эффективное управление в такой среде возможно лишь тогда, когда директора готовы двигаться в ногу с временем, открыты к новому опыту и способны адаптироваться к меняющимся условиям образовательной среды.

#### **Библиографический список**

1. Атласова О. М. Развитие профессиональной компетентности руководителей школ в процессе повышения квалификации : монография. Санкт-Петербург : СПГУ, 1995. 16 с.
2. Бахарева О. В. Проблемы и перспективы трансформации сети сельских школ в субъектах Российской Федерации (на материалах Челябинской области) / О. В. Бахарева, Т. Н. Бушуева // Современные тренды развития регионов: управление, право, экономика, социум : мат. XXII Всероссийской студ. научно-практ.

конф. Челябинск : ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2024. С. 21–24.

3. Бобылева Н. И. Интеграция ресурсов центра образования «Точки роста» для повышения личностных и метапредметных результатов школьников / Н. И. Бобылева, А. В. Рихтер // Эффективные модели и практики воспитательной и просветительской деятельности : сб. научн. мат. междунар. форума. В 2 ч. Ярославль : ЯГПУ им. К. Д. Ушинского, 2024. С. 28–34.

4. Вышиваная Е. Н. Организационные аспекты методического сопровождения педагогов руководителем образовательного комплекса / Е. Н. Вышиваная, Т. В. Тимохина // Вестник Луганского государственного педагогического университета. Серия Педагогические науки. Образование. 2024. № 3(120). С. 21–26.

5. Еретнова Е. П. Характеристика современной модели сельской школы в условиях социокультурной модернизации образования // Управление образованием: теория и практика. 2021. № 3(43). С. 149–158.

6. Иванова А. С. Развитие управленческой компетентности руководителя образовательной организации: региональный аспект / А. С. Иванова, С. В. Панина // Вестник Северо-восточного федерального университета им. М. К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия. 2021. № 3(23). С. 28–37.

7. Немыкин Д. Н. Подходы к оценке профессиональных компетенций управленческих кадров образовательных учреждений / Д. Н. Немыкин, Т. Л. Скрипченко, Е. В. Ерофеев // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2024. № 2(105). С. 98–108.

8. Осеев А. А. Идеальный портрет руководителя образовательного комплекса: методология и результаты изучения // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2023. Т. 23, № 4. С. 875–887.

9. Павлова О. А. Современная сельская школа как фактор устойчивого развития сельских территорий / О. А. Павлова, И. В. Митина // Мир науки. Педагогика и психология. 2025. Т. 13, № 1. С. 90–121.

10. Петерс Е. В. Строительство школ и формирование современной образовательной среды как драйвер развития региона // Инвестиции, градостроительство, технологии как драйверы социально-экономического развития территории и повышения качества жизни населения : мат. XV междунар. научно-практ. конф. В 2 ч. Томск : Томский гос. архитектурно-строительный ун-т, 2025. С. 332–339.

11. Родиков А. С. Педагогическая управленческая компетентность как интегративная характеристика, неотъемлемая составная часть профессиональной компетентности руководителя образовательной организации // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 110-2. С. 135–138.

12. Родиков А. С. Становление и развитие педагогической компетентности руководителя образовательной организации в системе непрерывного образования. Санкт-Петербург, 2018. 43 с.

13. Рычихина Э. Н. Роль руководителя в формировании корпоративной культуры образовательного комплекса / Э. Н. Рычихина, М. А. Щеткина // Russian Economic Bulletin. 2024. Т. 7, № 2. С. 25–33.

14. Смирнова С. В. Развитие профессиональной компетентности руководителей школы: в поиске триггеров // Наука. Управление. Образование.РФ. 2023. № 1 (9). С. 80–86.
15. Сторожева О. И. Развитие управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений : монография. Екатеринбург : Урал. гос. пед. ун т, 2011. 128 с.
16. Чернышев А. В. Образовательный комплекс как результат образовательной политики на селе // Философские, социологические и психолого-педагогические проблемы современного образования. 2019. № 1. С. 226–229.
17. Чечель И. П. Актуальная архитектурная классификация общеобразовательных школ и комплексов полного дня (на примере отечественного и зарубежного опыта) // Будущее науки: взгляд молодых ученых на инновационное развитие общества : сб. научн. ст. 3-й Всероссийской молодежной научн. конф. В 3 т. Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. С. 360–365.
18. Щеткина М. А. Значение корпоративной культуры в системе управления образовательного комплекса // Шамовские чтения : сб. ст. XVII междунар. научно-практ. конф. В 2 т. Москва : Научная школа управления образовательными системами, 2025. С. 905–908.
19. Шерайзин Р. М. Сельская школа современной России и зарубежья / Р. М. Шерайзина, З. Б. Ефлова // Непрерывное образование: XXI век. 2021. Вып. 1 (33). С. 67–78.
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. Donley J., States J. J. Principal Preparation Overview (Wing Institute Original Paper). Wing Institute Web Site. 2020 <https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.14292983>.
22. Klar H. W., Huggins K. Developing Rural School Leaders. Building Capacity Through Transformative Leadership Coaching (1st ed.). Routledge. 2020. <https://doi.org/10.4324/9780429464553>.
23. Preston Jane & Barnes, Kristopher. (2018). Successful Leadership in Rural Schools: Cultivating Collaboration. The Rural Educator. 38. 10.35608/ruraled.v38i1.231.
24. Wortman J. E. Demystifying Rural School Leadership. In: English, F. W. (eds) The Palgrave Handbook of Educational Leadership and Management Discourse. Palgrave Macmillan, Cham, 2022. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-99097-8\\_116](https://doi.org/10.1007/978-3-030-99097-8_116).
25. Ziduli M. and Buka A. M. Salvaging the Educational System through Effective Leadership: A Case Study of Rural Secondary Schools in South Africa // E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences, 2023, № 5, pp 665-679. <https://doi.org/10.38159/ehass.20234514>.

#### **Reference list**

1. Atlasova O. M. Razvitie professional'noj kompetentnosti rukovoditelej shkol v processe povyshenija kvalifikacii = Development of professional competence of school

leaders in the process of advanced training : monografija. Sankt-Peterburg : SPGU, 1995. 16 s.

2. Bahareva O. V. Problemy i perspektivy transformacii seti sel'skih shkol v sub#ekta Rossiijskoj Federacii (na materialah Cheljabinskoj oblasti) = Problems and prospects for transforming the network of rural schools in the constituent entities of the Russian Federation (based on materials from the Chelyabinsk region) / O. V. Bahareva, T. N. Bushueva // Sovremennye trendy razvitiya regionov: upravlenie, pravo, jekonomika, socium : mat. XXII Vserossijskoj stud. nauchno-prakt. konf. Cheljabinsk : FGBOU VO «Rossijskaja akademija narodnogo hozjajstva i gosudarstvennoj sluzhby pri Prezidente Rossijskoj Federacii», 2024. S. 21–24.

3. Bobyleva N. I. Integracija resursov centra obrazovanija «Tochki rosta» dlja povyshenija lichnostnyh i metapredmetnyh rezul'tatov shkol'nikov = Integration of the resources of the «Growth Points» education center to increase the personal and meta-subject results of schoolchildren / N. I. Bobyleva, A. V. Rihter // Jeffektivnye modeli i praktiki vospitatel'noj i prosvetitel'skoj dejatel'nosti : sb. nauchn. mat. mezhdun. foruma. V 2 ch. Jaroslavl' : JaGPU im. K. D. Ushinskogo, 2024. S. 28–34.

4. Vyshivanaja E. N. Organizacionnye aspekty metodicheskogo soprovozhdenija pedagogov rukovoditelem obrazovatel'nogo kompleksa = Organizational aspects of methodological support of teachers by the head of the educational complex / E. N. Vyshivanaja, T. V. Timohina // Vestnik Luganskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta. Serija Pedagogicheskie nauki. Obrazovanie. 2024. № 3(120). S. 21–26.

5. Eretnova E. P. Harakteristika sovremennoj modeli sel'skoj shkoly v uslovijah sociokul'turnoj modernizacii obrazovanija = Characteristics of the modern model of rural school in the context of socio-cultural modernization of education // Upravlenie obrazovaniem: teorija i praktika. 2021. № 3(43). S. 149–158.

6. Ivanova A. S. Razvitie upravlencheskoj kompetentnosti rukovoditelja obshheobrazovatel'noj organizacii: regional'nyj aspekt = Development of managerial competence of the head of a general educational organization: regional aspect / A. S. Ivanova, S. V. Panina // Vestnik Severo-vostochnogo federal'nogo universiteta im. M. K. Ammosova. Serija: Pedagogika. Psichologija. Filosofija. 2021. № 3(23). S. 28–37.

7. Nemykin D. N. Podhody k ocenke professional'nyh kompetencij upravlencheskih kadrov obrazovatel'nyh uchrezhdenij = Approaches to assess professional competencies of management personnel at educational institutions / D. N. Nemykin, T. L. Skripchenko, E. V. Erofeev // Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, jekonomiki i prava. 2024. № 2(105). S. 98–108.

8. Oseev A. A. Ideal'nyj portret rukovoditelja obrazovatel'nogo kompleksa: metodologija i rezul'taty izuchenija = Ideal portrait of the head of the educational complex: methodology and results of the study // Vestnik Rossijskogo universiteta druzhby narodov. Serija: Sociologija. 2023. T. 23, № 4. S. 875–887.

9. Pavlova O. A. Sovremennaja sel'skaja shkola kak faktor ustojchivogo razvitiya sel'skih territorij = Modern rural school as a factor in sustainable rural development / O. A. Pavlova, I. V. Mitina // Mir nauki. Pedagogika i psichologija. 2025. T. 13, № 1. S. 90–121.

10. Peters E. V. Stroitel'stvo shkol i formirovanie sovremennoj obrazovatel'noj sredy kak drajver razvitiya regiona = The construction of schools and the formation of a modern educational environment as a driver of the region development // Investicii, gradostroitel'stvo, tehnologii kak drajvery social'no-jekonomiceskogo razvitiya territorii i povyshenija kachestva zhizni naselenija : mat. XV mezhdun. nauchno-prakt. konf.. V 2 ch. Tomsk : Tomskij gos. arhitekturno-stroitel'nyj un-tet, 2025. S. 332–339.
11. Rodikov A. S. Pedagogicheskaja upravlencheskaja kompetentnost' kak integrativnaja harakteristika, neotemlema sostavnaja chast' professional'noj kompetentnosti rukovoditelya obrazovatel'noj organizacii = Pedagogical managerial competence as an integrative characteristic, an integral part of the professional competence of the head of an educational organization // Tendencii razvitiya nauki i obrazovanija. 2024. № 110-2. S. 135–138.
12. Rodikov A. S. Stanovlenie i razvitiye pedagogicheskoy kompetentnosti rukovoditelya obrazovatel'noj organizacii v sisteme nepreryvnogo obrazovanija = Formation and development of pedagogical competence of the head of an educational organization in the system of continuing education. Sankt-Peterburg, 2018. 43 s.
13. Rychihina Je. N. Rol' rukovoditelya v formirovaniy korporativnoj kul'tury obrazovatel'nogo kompleksa = The role of the manager in the formation of the corporate culture of the educational complex / Je. N. Rychihina, M. A. Shhetkina // Russian Economic Bulletin. 2024. T. 7, № 2. S. 25–33.
14. Smirnova S. V. Razvitie professional'noj kompetentnosti rukovoditelya shkoly: v poiske triggerov = Development of professional competence of the head of the school: in search of triggers // nauka. Upravlenie. Obrazovanie.RF. 2023. № 1 (9). S. 80–86.
15. Storozheva O. I. Razvitie upravlencheskih kompetencij rukovoditeley obshheobrazovatel'nyh uchrezhdenij = Development of managerial competencies of heads of educational institutions : monografija. Ekaterinburg : Ural. gos. ped. un t, 2011. 128 s.
16. Chernyshev A. V. Obrazovatel'nyj kompleks kak rezul'tat obrazovatel'noj politiki na sele = Educational complex as a result of educational policy in the countryside // Filosofskie, sociologicheskie i psihologo-pedagogicheskie problemy sovremennoj obrazovanija. 2019. № 1. S. 226–229.
17. Chechel' I. P. Aktual'naja arhitekturnaja klassifikacija obshheobrazovatel'nyh shkol i kompleksov polnogo dna (na primere otechestvennogo i zarubezhnogo opyta) = Current architectural classification of secondary schools and full-time complexes (on the example of domestic and foreign experience) // Budushhee nauki: vzgljad molodyh uchenyh na innovacionnoe razvitiye obshhestva : sb. nauchn. st. 3-j Vserossijskoj molodezhnoj nauchn. konf. V 3 t. Kursk : ZAO «Universitetskaja kniga», 2025. S. 360–365.
18. Shhetkina M. A. Znachenie korporativnoj kul'tury v sisteme upravlenija obrazovatel'nogo kompleksa = The importance of corporate culture in the educational complex management system // Shamovskie chteniya : sb. st. XVII mezhdun. nauchno-prakt. konf. V 2 t. Moskva : Nauchnaja shkola upravlenija obrazovatel'nymi sistemami, 2025. S. 905–908.
19. Sherajzin R. M. Sel'skaja shkola sovremennoj Rossii i zarubezh'ja = Rural school of modern Russia and abroad / R. M. Sherajzina, Z. B. Eflova // Nepreryvnoe obrazovanie: XXI vek. 2021. Vyp. 1 (33). S. 67–78.

20. Shljahtina N. V. Razrabortka modeli nezavisimoj ocenki professional'nyh kompetencij rukovoditelej obshheobrazovatel'nyh organizacij = Development of a model for independent assessment of professional competencies of heads of educational institutions / N. V. Shljahtina, N. I. Bobyleva. // Nauchnoe obespechenie sistemy povyshenija kvalifikacii kadrov. 2022. № 3 (52). S. 103–113.
21. Donley J., States J. J. Principal Preparation Overview (Wing Institute Original Paper). Wing Institute Web Site. 2020 <https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.14292983>.
22. Klar H. W., Huggins K. Developing Rural School Leaders. Building Capacity Through Transformative Leadership Coaching (1st ed.). Routledge. 2020. <https://doi.org/10.4324/9780429464553>.
23. Preston Jane & Barnes, Kristopher. (2018). Successful Leadership in Rural Schools: Cultivating Collaboration. The Rural Educator. 38. 10.35608/ruraled.v38i1.231.
24. Wortman J. E. Demystifying Rural School Leadership. In: English, F. W. (eds) The Palgrave Handbook of Educational Leadership and Management Discourse. Palgrave Macmillan, Cham, 2022. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-99097-8\\_116](https://doi.org/10.1007/978-3-030-99097-8_116).
25. Ziduli M. and Buka A. M. Salvaging the Educational System through Effective Leadership: A Case Study of Rural Secondary Schools in South Africa // E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences, 2023, № 5, pp 665-679. <https://doi.org/10.38159/ehass.20234514>.

Статья поступила в редакцию 16.09.2025; одобрена после рецензирования 13.10.2025; принята к публикации 06.11.2025.

The article was submitted 16.09.2025; approved after reviewing 13.10.2025; accepted for publication 06.11.2025.