**Диагностика и преодоление ценностно-деятельностного разрыва в управленческой команде школы: опыт апробации интегрированной модели**

**Аннотация:** Статья представляет результаты эмпирического исследования, направленного на выявление и преодоление системного дефицита профессиональной компетентности в управленческой команде образовательной организации. На базе МАОУ СОШ № 4 г. Уфы была проведена комплексная диагностика (методики М. Рокича, Ш. Шварца, К. Томаса) пяти руководителей (директор и четыре заместителя). Результаты выявили устойчивый ценностно-мотивационный и деятельностный разрыв между стратегическим, инновационным профилем директора и оперативно-исполнительским, консервативным профилем заместителей. В ответ на выявленные challenges разработана и апробирована в течение учебного года интегрированная модель развития профессиональной компетентности. Модель реализовывалась через персонализированные образовательные маршруты и комплекс форматов (коучинг, стажировки, проектные сессии, супервизия). Оценка эффективности по модели Киркпатрика показала положительную динамику на всех уровнях: рост удовлетворенности участников, развитие навыков сотрудничества и снижение избегания конфликтов у заместителей, успешная реализация командного проекта. На институциональном уровне зафиксирован рост удовлетворенности педагогов и родителей, увеличение инновационной активности и улучшение образовательных результатов. Делается вывод о практической эффективности модели как инструмента формирования сплоченной управленческой команды-лидера, способной выводить ОО на траекторию опережающего развития.

**Ключевые слова:** управленческая команда школы, диагностика компетентности, ценностный разрыв, методика Рокича, методика Шварца, методика Томаса, педагогический эксперимент, оценка эффективности, командное развитие.

Современные вызовы, стоящие перед системой образования – цифровая трансформация, обновление законодательства, рост общественных ожиданий – требуют от руководителей образовательных организаций (ОО) качественно новых компетенций. Ключевой становится роль не просто администратора, а стратегического лидера, способного консолидировать команду для достижения долгосрочных целей. Однако, как показывает практика, внутри управленческих команд школ нередко наблюдается внутреннее противоречие: стратегическое видение директора сталкивается с оперативно-исполнительской ориентацией его заместителей. Этот ценностно-деятельностный разрыв создает «эффект разорванного управления», тормозящий инновации и снижающий адаптивность ОО. В данной статье представлен опыт диагностики данного феномена и апробации практико-ориентированной модели его преодоления на примере конкретной школы.

Эмпирическая база исследования – управленческая команда МАОУ СОШ № 4 г. Уфы в составе директора и четырех заместителей (по УВР, НМР, АХЧ и безопасности). Исследование проводилось в три этапа с сентября 2024 по май 2025 года.  
На диагностическом этапе (сентябрь 2024 г.) использовался комплекс взаимодополняющих методик:

* **Методика М. Рокича «Анализ терминальных ценностей»** – для выявления иерархии жизненных целей и инструментов их достижения.
* **Методика Ш. Шварца «Изучение ценностей»** – для измерения выраженности базовых индивидуальных ценностей (достижение, безопасность, самостоятельность и др.).
* **Методика К. Томаса «Стиль поведения в конфликтной ситуации»** – для определения доминирующих стратегий разрешения конфликтов.  
  На формирующем этапе (октябрь 2024 – апрель 2025 гг.) была реализована разработанная интегрированная модель развития компетентности. На итоговом этапе (май 2025 г.) проведена повторная диагностика для оценки динамики и анализ объективных показателей деятельности школы.

Диагностика выявила системный разрыв в ценностно-мотивационной сфере и поведенческих установках между директором и заместителями.

1. **По методике Рокича:** Директор продемонстрировал приоритет ценностей «ответственность», «образованность», «твердая воля», что соответствует стратегическому, преобразующему стилю. Заместители же на первые места ставили «исполнительность» и «рационализм», а ценности саморазвития и познавательной активности занимали низкие позиции (6-9 места).
2. **По методике Шварца:** Общей чертой стала высокая значимость ценности «Безопасность» (5-6 баллов). Ключевое различие проявилось в ценности «Достижение»: у директора – 6 баллов, у заместителей – 4 балла. Заместители также показали более высокие баллы по «Конформности» и «Традиции», что указывает на ориентацию на стабильность и следование правилам.
3. **По методике Томаса:** Директор показал ярко выраженную ориентацию на «Сотрудничество» (9 баллов). У заместителей доминировали «Компромисс» (6-8 баллов) и «Избегание» (4-6 баллов), а готовность к сотрудничеству была выражена средне (4-6 баллов). Заместитель по безопасности и АХЧ показали повышенные баллы по «Соперничеству» (7 и 6 баллов соответственно).

**Вывод:** Диагностика подтвердила гипотезу о наличии ценностно-деятельностного разрыва. Директор выступает как стратег-новатор, нацеленный на развитие, а его команда – как исполнители-консерваторы, ориентированные на стабильность, порядок и минимизацию рисков, что в конфликтах ведет к уходу от решений или жесткому давлению.

Для преодоления выявленного разрыва была разработана и внедрена интегрированная модель, синтезирующая системный, компетентностный, синергетический, андрагогический и акмеологический подходы. Ее процессуально-технологический блок включал:

* **Этап 1. Диагностико-проектировочный:** На основе углубленной диагностики для каждого члена команды разработан индивидуальный образовательный маршрут (ИОМ) по SMART-критериям.
* **Этап 2. Реализационный:** Внедрен комплекс взаимодополняющих форматов, направленных на разные компоненты компетентности:
  + **Мотивационно-ценностный модуль:** Коучинг-сессии «Ценности и миссия лидера», командный воркшоп «Командный кодекс лидера».
  + **Операционально-деятельностный модуль:** Тренинг «Конфликт-менеджмент и ассертивная коммуникация».
  + **Личностный модуль:** Тренинг эмоционального интеллекта.
  + **Когнитивный и цифровой модули:** Онлайн-курсы, специализированные семинары, практикумы по работе с данными.
* **Этап 3. Рефлексивно-коррекционный:** Промежуточные консультации, ведение цифрового портфолио, итоговая оценка.

Эффективность модели оценивалась по четырехуровневой системе Д. Киркпатрика.

1. **Реакция:** Удовлетворенность участников программой составила 4.7 балла из 5.
2. **Обучение (поведенческая динамика):** Повторная диагностика по методике Томаса выявила значительную положительную динамику у заместителей:
   * Показатель **«Сотрудничество»** вырос на 2-3 балла у каждого заместителя (напр., у зам. по НМР с 5 до 8 баллов).
   * Показатели **«Соперничество»** и **«Избегание»** снизились на 1-3 балла.
   * У директора сохранился высокий уровень сотрудничества при снижении склонности к соперничеству.
3. **Поведение (практическая реализация):** Зафиксированы конкретные изменения: зам. по УВР успешно провел сложные переговоры с родителями, зам. по АХЧ разработал инновационный план оптимизации расходов, команда внедрила digital-инструменты (Trello) для управления проектами.
4. **Результаты (институциональный уровень):** По итогам года отмечен рост ключевых показателей ОО:
   * Удовлетворенность педагогов климатом выросла с 67% до 78%.
   * Удовлетворенность родителей управлением – с 72% до 81%.
   * Количество реализованных школьных проектов увеличилось более чем в 2 раза (с 3% до 7%).
   * Доля педагогов, вовлеченных в проектную деятельность, выросла с 25% до 45%.

Результаты апробации подтвердили гипотезу о том, что целенаправленное, комплексное и персонализированное развитие профессиональной компетентности на основе интегрированной модели позволяет преодолеть внутренние разрывы в управленческой команде. Ключевыми факторами успеха выступили: опора на диагностику, персонализация траекторий, использование активных форматов (коучинг, проектная работа) и фокус на командную интеграцию.  
Полученные данные свидетельствуют, что преодоление ценностно-деятельностного разрыва ведет не только к гармонизации внутренних отношений, но и к tangible-результатам на уровне всей организации: росту инновационной активности, улучшению психологического климата и повышению удовлетворенности всех участников образовательных отношений.  
Основными ограничениями модели являются ее ресурсоемкость (временные, кадровые затраты) и необходимость сильной мотивационной поддержки со стороны лидера. Практическая рекомендация для других ОО заключается в последовательном применении диагностического инструментария для выявления собственных «точек разрыва» и последующем гибком комбинировании предложенных форматов работы с учетом специфики команды и институционального контекста. Представленная модель может служить эффективным инструментом для кадровых служб муниципальных и региональных управлений образованием при проектировании программ развития управленческого потенциала школ.