



УДК 159.9

## Профессиональный стандарт директора школы как индикатор управленческой компетентности



А. В. Морозов

Морозов Александр Владимирович, доктор педагогических наук, профессор, главный научный сотрудник, Научно-исследовательский институт Федеральной службы исполнения наказаний, Москва, doc\_morozov@mail.ru

Приведены результаты пилотного эмпирического исследования, нацеленного на научно-практический и акмеологический анализ необходимости разработки и внедрения профессионального стандарта «Руководитель общеобразовательной организации», являющегося критерием соответствия современного директора школы запросам общества и требованиям сегодняшнего дня, своеобразным индикатором его управленческой и личностной компетентности. Проблема разработки и внедрения профессионального стандарта обусловлена необходимостью стандартизации подхода 1) к подбору и обучению руководящего состава общеобразовательных организаций, 2) проведению всесторонне обоснованной и адекватной процедуры аттестации управленцев системы образования, 3) созданию качественного кадрового резерва и выдвиганию в его состав наиболее достойных и перспективных сотрудников и т. д. Пересмотр процедуры подбора и назначения руководителей общеобразовательных организаций, продиктованный возросшими требованиями к уровню их управленческой компетентности, неизбежно влечет за собой иную расстановку управленческих акцентов в соответствии с основными трудовыми функциями директора школы, а также вполне определенными трудовыми действиями, необходимыми знаниями и умениями, продуманной системе психолого-педагогического сопровождения подготовки, становления, личностного роста и профессионального развития руководителя, а вместе с тем и модернизации всей системы управления общеобразовательной организацией. Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод, что отсутствие прозрачной и обоснованной системы требований к потенциальному кандидату на должность руководителя общеобразовательной организации порождает на практике ситуацию, нередко приводящую к конфликтным и иным негативным взаимоотношениям в трудовом коллективе, снижая в итоге эффективность управленческой деятельности в целом.

**Ключевые слова:** профессиональный стандарт, директор школы, управленческая компетентность, общеобразовательная организация, личностное развитие, управленец, руководитель.

DOI: <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2019-8-3-203-209>

### Введение

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон «Об образовании»), «независимо от формы собственности, управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов коллегиальности и единоначалия; при этом единоличным исполнительным органом

образовательной организации является руководитель (директор, начальник, заведующий и т. д.), осуществляющий текущее руководство деятельностью образовательной организации» [1].

Развитие любой общеобразовательной организации, высокое качество и эффективность ее образовательной и иных видов деятельности невозможны без компетентного и грамотного управления. Эффективность управленческой деятельности во многом определяется уровнем компетентности и профессионализма руководителей [2].

Предметом и продуктом труда в системе управления является информация, которая принимает в результате обработки форму решения и служит руководством для осуществления определенных и конкретных действий [3, 4]. Сложность процесса управления обусловлена количеством, масштабом решаемых проблем, разнообразием применяемых методов, организационных принципов. Кроме того, новые решения зачастую приходится принимать в условиях риска, что непременно требует наличия опыта, а также соответствующего объема знаний и навыков.

Основными функциями процесса управления, по мнению многих исследователей, являются координация, мотивация, контроль, планирование, организация [5–7].

К основным понятиям эффективности управления относят:

- эффективность труда руководителей;
- эффективность принятия решений;
- эффективность системы управления и коммуникаций;
- эффективность механизма (методов) управления [8].

Эффективность, в свою очередь, зависит от множества факторов – цели, стиля управления руководителей, взаимоотношений в коллективе, навыков работы руководителя, уровня активности работы. Эффективность управления во многом зависит от наличия обратной связи (отклика сотрудников трудового коллектива), а если учитывать, что сотрудники являются главным ресурсом и источником эффективного развития организации, то их мотивация в современных условиях приобретает первостепенное значение в решении проблемы модернизации системы управления персоналом общеобразовательной организации (далее по тексту – ОО). Одним из важнейших показателей сплоченности коллектива (команды) является высокая мотивированность сотрудников.



Необходимость разработки профессионального стандарта «Руководитель общеобразовательной организации» подтверждается ст. 51 Федерального закона «Об образовании», декларирующей, что «кандидаты на должность руководителя ООО должны иметь высшее образование и соответствовать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, по соответствующим должностям руководителей ООО и (или) профессиональным стандартам» [1].

При этом Федеральный закон «Об образовании» и Федеральный закон от 02.05.2015 № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» устанавливают «обязательность применения профессиональных стандартов работодателями при наличии в законодательстве требований к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции» [1, 9].

К основным трудовым функциям руководителя ООО относятся:

- руководство образовательной деятельностью ООО;
- руководство развитием ООО;
- управление ресурсами ООО;
- представление ООО в отношениях с органами государственной власти.

Необходимость дифференциации при разработке профессиональных стандартов была отмечена рабочей группой Министерства образования и науки Российской Федерации по вопросам разработки и применения профессиональных стандартов на заседании 24 апреля 2017 г. (протокол от 4 мая 2017 г. № ЛО-43/Обпр). Продолжение разработки ранее предложенного профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», объединявшего все уровни образования, было признано нецелесообразным, так как в этом случае не учитывается специфика управленческой деятельности на разных уровнях образования.

Современные условия развития общего образования в Российской Федерации характеризуются массовым внедрением таких инноваций, как, например, сетевые формы реализации образовательных программ, использование дистанционных образовательных технологий и цифрового обучения, расширение общественного (общественно-профессионального) участия в оценке деятельности и управлении ООО и многое другое.

## Процедура и методы

**Участники исследования.** Эмпирическая база исследования: в исследовании приняли участие 200 директоров и заместителей директоров школ г. Москвы, Московской, Самарской и Ярославской областей.

**Методики и методы исследования.** Методы сбора данных – интервьюирование, онлайн-анкетирование. Обработка полученных данных проводилась в программе Statistica 13.0. с применением частотного анализа, методов непараметрической статистики, критерия различий Манна – Уитни.

## Результаты и их обсуждение

В системе управления общим образованием в последние годы явно прослеживается тенденция к назначению руководителями ООО лиц из числа так называемых управленцев – тех, кто имеет определенный опыт управленческой деятельности (причем, как показывает практика, далеко не всегда именно в сфере образования) и неплохо зарекомендовал себя на этом поприще. В повседневный оборот вошел такой термин, как «эффективный менеджер», характеризующий управленца, которому под силу выполнение определенных управленческих задач, реализация определенных проектов в короткие сроки и с минимальными затратами и т.д.

При этом наличие у данного управленца – эффективного менеджера опыта педагогической деятельности в ООО, да и любой другой образовательной организации, вовсе не считается чем-то вполне необходимым и тем более обязательным. Подход в отношении данного явления со стороны вышестоящих органов весьма прост: главное – умение управлять и выполнять поставленные задачи.

Для того чтобы выяснить мнение самих руководителей ООО о том, *необходим ли современному управленцу педагогический опыт или вполне достаточно опыта управленческой деятельности*, мы задали этот вопрос в ходе личного общения путем интервьюирования респондентов по телефону, а также рассылки заранее подготовленной анкеты с помощью Интернета.

Полученные нами результаты представлены на рис. 1.



Рис. 1. Распределение ответов респондентов о необходимости для современного управленца опыта педагогической или управленческой деятельности

Fig. 1. Distribution of respondents' answers regarding a modern manager's need for pedagogical or managerial experience



Анализ полученных нами ответов позволяет констатировать, что подавляющее большинство руководителей ООО – 174 из 200 принявших участие в опросе (что составляет 87% от общей выборки) – считают наличие педагогического опыта не только важным, но и необходимым условием, чтобы занимать руководящую должность в системе общего образования.

14 респондентов (или 7% от общей выборки) высказали мнение, что обязательным условием является наличие опыта управленческой деятельности в системе образования, в то время как непосредственный педагогический стаж не имеет определяющего значения, чтобы занимать руководящую должность в системе общего образования.

8 интервьюируемых (что составило 4% от общей выборки) полагают, что для занятия руко-

водящей должности в системе общего образования в современных условиях вполне достаточным основанием является наличие у претендента любого управленческого опыта, в том числе не связанного с образовательной деятельностью.

4 респондента (или 4% от общей выборки) не смогли четко определиться с ответом на этот вопрос.

Выше мы уже называли основные трудовые функции современного руководителя ООО. С целью выяснения, *какие из этих функций являются приоритетными в процессе профессиональной управленческой деятельности*, а какие – менее значимыми, мы обратились к управленцам с просьбой ранжировать их по своему усмотрению: от наиболее значимой (первая позиция) к наименее значимой (последняя позиция). Полученные результаты представлены на рис. 2.

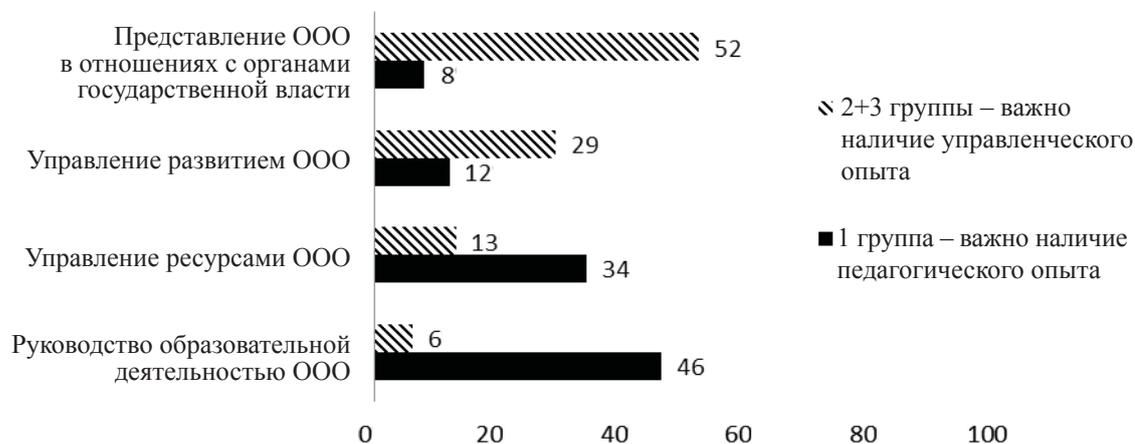


Рис. 2. Распределение ответов респондентов по выявлению приоритетности основных трудовых функций руководителя общеобразовательной организации, %

Fig. 2. Distribution of respondents' answers regarding priority identification for major work-related functions of an educational institution head, %

Анализ полученных ответов позволяет констатировать, что совокупное мнение о приоритетности трудовых функций руководителей ООО, высказавшихся по первому вопросу за обязательное наличие педагогического опыта для занятия руководящей должности в системе общего образования, существенно отличается от совокупного мнения руководителей ООО, считающих наличие такого опыта вовсе не обязательным.

Так, у первой группы приоритетность основных трудовых функций (в порядке убывания) обозначена следующим образом: *руководство образовательной деятельностью ООО (46%), управление ресурсами ООО (34%), руководство развитием ООО (12%), представление ООО в отношениях с органами государственной власти (8%)*.

У представителей второй группы, придерживающихся мнения о доминантности управленческого опыта над педагогическим, был выявлен

иной акцент при определении значимости для руководителя ООО основных трудовых функций (в порядке убывания): *представление ООО в отношениях с органами государственной власти (52%), руководство развитием ООО (29%), управление ресурсами ООО (13%), руководство образовательной деятельностью ООО (6%)*.

При проведении предварительного пилотного опроса мы выяснили наиболее важные, с точки зрения руководителей ООО, личностные качества, наличие которых у современного управленца общего образования является обязательным.

В следующем вопросе мы попытались выяснить, *какие из выявленных ранее личностных качеств руководителя являются наиболее и наименее значимыми для осуществления ими эффективной управленческой деятельности*. Полученные нами результаты представлены на рис. 3.

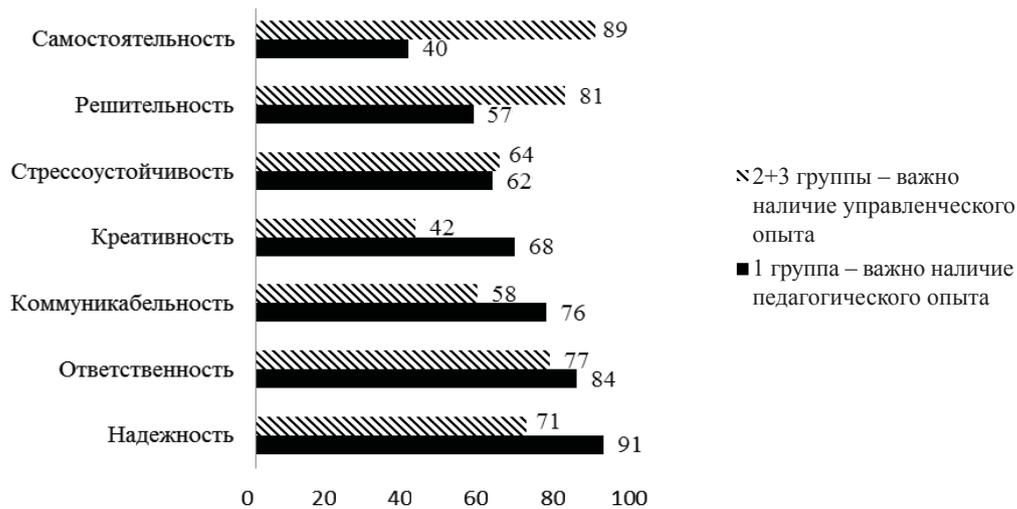


Рис. 3. Распределение ответов респондентов по выявлению приоритетности личностных качеств руководителя общеобразовательной организации, %

Fig. 3. Distribution of respondents' answers regarding priority identification for personal qualities of an educational institution head, %

Анализ полученных ответов позволяет констатировать, что мнения о наиболее и наименее значимых личностных качествах современного руководителя ООО, так же как и в предыдущем случае, можно разделить на две группы относительно высказываний по первому вопросу о приоритетности педагогического или управленческого опыта для занятия руководящей должности в системе общего образования.

Респонденты, придерживающиеся точки зрения, что современный руководитель не может быть эффективным управленцем в случае отсутствия у него педагогического опыта работы в ООО, определяют перечень личностных качеств в следующем порядке: *надежность* (91%), *ответственность* (84%), *коммуникабельность* (76%), *креативность* (68%), *стрессоустойчивость* (62%), *решительность* (57%), *самостоятельность* (40%).

Респонденты же, считающие, что современный руководитель может быть эффективным управленцем и в случае отсутствия у него педагогического опыта работы в ООО главным показателем является наличие управленческого опыта, выделяют приоритетность личностных качеств несколько в ином порядке: *самостоятельность* (89%), *решительность* (81%), *ответственность* (77%), *надежность* (71%), *стрессоустойчивость* (64%), *коммуникабельность* (58%), *креативность* (42%).

Для того чтобы выяснить ожидания руководителей ООО от внедрения профессионального стандарта, им было предложено ранжировать по убыванию значимости четыре составляющие. Полученные результаты представлены на рис. 4.

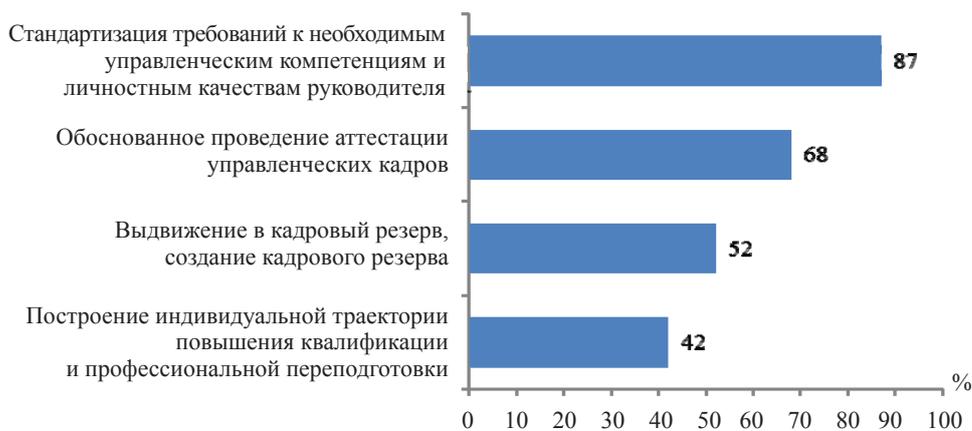


Рис. 4. Распределение ответов респондентов по выявлению приоритетности ожиданий в отношении значимости составляющих от внедрения профессионального стандарта руководителя общеобразовательной организации

Fig. 4. Distribution of respondents' answers for priority expectation regarding components' importance related to the implementation of professional standard for an educational institution head



Анализ полученных нами ответов позволяет констатировать следующую приоритетность распределения составляющих (по убывающей): *стандартизация требований к необходимым управленческим компетенциям и личностным качествам руководителя (87%), обоснованное проведение аттестации управленческих кадров (68%), выдвижение в кадровый резерв, создание кадрового резерва (52%), построение индивидуальной траектории повышения квалификации и профессиональной переподготовки (42%)*.

В условиях функционирования современной системы управления ООО целый ряд составляющих реализуется весьма и весьма специфически: как правило, с учетом основных целей, а также имеющихся особенностей всех видов деятельности – как основного, так и дополнительных. В этой связи такая важная управленческая функция, как делегирование полномочий, приобретает достаточно выраженную специфику [10, 11].

Не менее важную роль играют личностные качества современного руководителя, среди которых на приоритетные позиции выходят: самостоятельность, надежность, креативность, стрессоустойчивость, коммуникабельность, решительность, ответственность в принятии рискованных решений и др. [12]. Вся ответственность в данном случае ложится на руководителя ООО, так как именно он принимает решения, от которых зависят как благополучие и дальнейшее развитие организации в целом, так и материальное благосостояние лиц, входящих в организацию в частности.

Эффективность управленческой деятельности складывается из творческой адаптации с использованием человеческих ресурсов организации, где все сотрудники знают мотивы, задачи и основную цель, то есть поддерживают культуру организации, что дает возможность получить хороший результат. Для принятия руководителем ООО продуманных, всесторонне взвешенных и обоснованных управленческих решений в целях оперативного определения и устранения проблем в процессе профессиональной деятельности необходимо обладание полной и достоверной информацией [3, 13].

Уверенный в себе руководитель обеспечивает психологический комфорт в организации, повышая тем самым мотивацию персонала к работе, в то время как сомневающийся в принятии решения руководитель не вызывает доверия у своих подчиненных. Стрессоустойчивость руководителя в управленческой деятельности можно охарактеризовать как «умение держать удар». Руководитель может быть подвержен негативным эмоциям – унынию, раздражению, гневу, но постоянное подавление эмоций может привести к неблагоприятным последствиям, в частности к возникновению невроза и, как следствие, психо-

логическому выгоранию, являющемуся причиной профессиональной деформации личности [8]. Именно поэтому руководителю так важно своевременно находить средства для эмоционально-психологической разгрузки.

Стремление к росту, достижениям и развитию базируется на потребности, обусловленной наличием мотивации достижения [14, 15]. Мотивация руководителя становится максимально возможной в том случае, когда перед ним стоят адекватные цели и он располагает необходимыми для их достижения ресурсами (в том числе, и в первую очередь, человеческими).

Без обладания руководителем ООО такими качествами, как надежность и ответственность, успешность управленческой деятельности резко снижается.

### Заключение

Внедрение профессионального стандарта «Руководитель общеобразовательной организации», являющегося индикатором управленческой и личностной компетентности современного директора российской школы, его соответствия запросам общества и требованиям сегодняшнего дня, обусловлено необходимостью стандартизации подхода к существующим запросам в части наличия и соответствия имеющихся и необходимых для эффективного осуществления руководства ООО набора управленческих компетенций и личностных качеств, к подбору и обучению руководящего состава ООО, проведению всесторонне обоснованной и адекватной процедуры аттестации управленцев системы образования, созданию качественного кадрового резерва и выдвижению в его состав наиболее достойных и перспективных сотрудников и т. д. Пересмотр процедур подбора и назначения руководителей ООО, продиктованный возросшими требованиями к уровню их управленческой компетентности, неизбежно влечет иную расстановку управленческих акцентов в соответствии с современными требованиями и основными трудовыми функциями руководителя ООО, а также вполне определенными трудовыми действиями, необходимыми знаниями и умениями, предусмотренными профессиональным стандартом.

### Библиографический список

1. Об образовании в Российской Федерации : федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <https://dokumenty24.ru/zakony-rf/zakon-ob-obrazovanii-v-rf.html> (дата обращения: 17.03.2019).
2. Браун М. Г. За рамками сбалансированной системы показателей : как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией. М. : Олимп-Бизнес, 2012. 220 с.



3. Аринушкина А. А. Информационные технологии в реализации модели управления развитием профессионально значимых качеств руководителей структурных подразделений // Ученые записки ИИО РАО. 2011. Вып. 37. С. 33–40.
4. Чечель И. Д. Профессиональное развитие руководителей образовательного учреждения // Управление образованием: теория и практика. 2013. № 1 (9). С. 54–65.
5. Ганаева Е. А., Трубенкова С. Н. Развитие профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций в рамках модульной модели повышения квалификации // Приволжский научный вестник. 2014. № 5 (33). С. 139–144.
6. Неустроев С. С., Нестерова О. В. Профессиональное развитие руководителя образовательной организации в условиях внедрения профессионального стандарта // Человек и образование. 2016. № 2 (47). С. 4–10.
7. Федорчук Ю. М., Неустроев С. С., Полянинова Ю. В., Чекулаева Ю. А., Ильина В. С., Бажилина А. В., Комарова М. В. Концепция профессионального становления и развития руководителя образовательного учреждения в условиях инновационного социально-экономического развития Российской Федерации // Ученые записки ИУО РАО. 2017. № 3 (63). С. 100–114.
8. Морозов А. В. Особенности управленческой деятельности современного руководителя образовательной организации. М. : ФГБНУ «ИУО РАО», 2017. 178 с.
9. О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации : федеральный закон от 02.05.2015 № 122-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <http://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-02052015-n-122-fz-o/> (дата обращения: 28.02.2019).
10. Морозов А. В. Креативность как основа инновационной активности и профессионализма современного руководителя // Психология в экономике и управлении. 2014. № 1. С. 125–129.
11. Неустроев С. С., Федорчук Ю. М. Формирование системы кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций // Управление образованием. 2018. № 1. С. 5–13.
12. Морозов А. В. Психологические аспекты управленческой деятельности руководителей системы образования // Управление образованием : теория и практика. 2017. № 3. С. 33–49.
13. Морозов А. В. Подготовка руководителей системы образования в условиях внедрения профессионального стандарта // Высшее и среднее профессиональное образование России в начале 21-го века : состояние, проблемы, перспективы развития : материалы 12-й Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 кн. / под общ. ред. Р. С. Сафина, Е. А. Корчагина. Казань : КГАСУ, 2018. Кн. 1. С. 128–132.
14. Колюгло Н. В., Морозов А. В. Личностное развитие как основа профессиональной подготовки современного руководителя образовательной организации // Современное образование : научные подходы, опыт, проблемы, перспективы : сб. ст. XIV Междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. М. А. Родионова. Пенза : Пензенский государственный университет, 2018. С. 45–47.
15. Неустроев С. С., Нестерова О. В. Психологические условия поддержки профессионального развития руководителей образовательной организации при внедрении профессионального стандарта // Управление образованием. 2016. № 4 (24). С. 71–84.

#### Образец для цитирования:

Морозов А. В. Профессиональный стандарт директора школы как индикатор управленческой компетентности // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Акмеология образования. Психология развития. 2019. Т. 8, вып. 3 (31). С. 203–209. DOI: <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2019-8-3-203-209>

#### Professional Standard of a School Principal as an Indicator of Managerial Competence

Alexander V. Morozov

Alexander V. Morozov, <https://orcid.org/0000-0003-0516-0356>, Research Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia, 1 h. 15a Narvskaya St., Moscow 125130, Russia, [doc\\_morozov@mail.ru](mailto:doc_morozov@mail.ru)

The article summarizes the results of a pilot empirical study aimed at scientific, practical and acmeological analysis of the development and implementation of a professional standard "Head of a general education organization", which is a criterion for a modern school principal to meet the demands of society and current requirements, an indicator of his/her managerial and personal competence. The problem of professional standard development and implementation is conditioned by the necessity of standardization of approaches to 1) selection and training of general educational organizations' management; 2) realization of comprehensively substantiated and adequate procedure for education system managers' certification;

3) creation of a high-quality personnel reserve and nomination of the most worthy and promising employees, etc. Revision of the procedures for selecting and appointing heads of general education organizations, which is caused by the increased requirements for their level of managerial competence, inevitably entails a shift in managerial emphasis in accordance with basic labor functions of a school principal, as well as by well-defined labor activities, required knowledge and skills, and a well-thought-out system of psychological and pedagogical support in the course of training, formation, personal growth and professional development of a manager, alongside modernization of comprehensive control system organization. The results of the study bring us to the conclusion that lack of a transparent and reasonable system of requirements for a potential candidate for the position of general education organization head practically creates a situation that often turns into conflict and other negative relationships among employees, which consequently reduce the effectiveness of all managerial activities.

**Keywords:** professional standard, school principal, managerial competence, general education institution, personal development, manager, head of an institution.



## References

1. *Ob obrazovanii v Rossiyskoy Federatsii: federal'nyy zakon* [Federal Law “About Education in Russian Federation”]. Available at: <https://dokumenty24.ru/zakony-rf/zakon-ob-obrazovanii-v-rf.html> (accessed 17 March 2019) (in Russian).
2. Braun M. G. *Za ramkami sbalansirovannoy sistemy pokazateley: kak analiticheskiye pokazateli povyshayut effektivnost' upravleniya kompaniyey* [Beyond Pale of Balanced System of Criteria: How Analytic Criteria Improve Efficiency of Company Management]. Moscow, 2012. 220 p. (in Russian).
3. Arinushkina A. A. Information Technologies in Realizing Model of Managing Development of Professional Important Qualities of Managers of Organization Departments. *Uchyonye zapiski IIO RAO* [Proceedings of IIE RAE], 2011, iss. 37, pp. 33–40 (in Russian).
4. Chechel' I. D. Professional Development of Principals in Educational Organizations. *Upravleniye obrazovaniyem: teoriya i praktika* [Management of Education: Theory and Practice], 2013, no. 1 (9), pp. 54–65 (in Russian).
5. Ganayeva E. A., Trubenkova S. N. Development of Principals' Professional Competence under Modular Model of Advanced Training. *Privolzhskiy nauchnyy vestnik* [Volga Scientific Herald], 2014, no. 5 (33), pp. 139–144 (in Russian).
6. Neustroyev S. S., Nesterova O. V. Principal's Professional Development in Conditions of Implementation of Professional Standard. *Chelovek i obrazovaniye* [Man and Education], 2016, no. 2 (47), pp. 4–10 (in Russian).
7. Fedorchuk Yu. M., Neustroyev S. S., Polyaniyeva Yu. V., Chekulayeva Yu. A., Il'ina V. S., Bazhilina A. V., Komarova M. V. Conception of Principal's Professional Establishing and Development in Conditions of Innovative Social-Economic Development of Russian Federation. *Uchyonye zapiski IUO RAO* [Proceedings of IIE RAE], 2017, no. 3 (63), pp. 100–114 (in Russian).
8. Morozov A. V. *Osobennosti upravlencheskoy deyatel'nosti sovremennogo rukovoditelya obrazovatel'noy organizatsii* [Features of Modern Principal's Managing Activity]. Moscow, 2017. 178 p. (in Russian).
9. *Ovnesenii izmeneniy v Trudovoy kodeks Rossiyskoy Federatsii: federal'nyy zakon ot 02.05.2015 № 122-FZ* [Federal Law May 02 2015, no. 122-FZ “About Making Amendments into Labor Code of Russian Federation”]. Available at: <http://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-02052015-n-122-fz-o/> (accessed 28 February 2019) (in Russian).
10. Morozov A. V. Creativity as Foundation of Modern Manager's Innovative Activity and Professionalism. *Psikhologiya v ekonomike i upravlenii* [Psychology in Economics and Management], 2014, no. 1, pp. 125–129 (in Russian).
11. Neustroyev S. S., Fedorchuk Yu. M. Formation of System of Candidates Pool of Principals. *Upravleniye obrazovaniyem* [Management of Education], 2018, no. 1 (29), pp. 5–13 (in Russian).
12. Morozov A. V. Psychological Aspects of Managing Activity of Managers of Educational System. *Upravleniye obrazovaniyem: teoriya i praktika* [Management of Education: Theory and Practice], 2017, no. 3 (27), pp. 33–49 (in Russian).
13. Morozov A. V. Podgotovka rukovoditeley sistemy obrazovaniya v usloviyakh vnedreniya professional'nogo standarta [Preparing Managers of Educational System in Conditions of Implementation of Professional Standard]. *Iyssheye i sredneye professional'noye obrazovaniye Rossii v nachale 21-go veka: sostoyaniye, problemy, perspektivy razvitiya. Materialy 12 Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.: v 2 kn.* [Higher and Secondary Professional Education in Russia in the Beginning of XXI century: Statement, Problems, Developmental Prospects. Materials of the 12th scientific and practical conference. In 2 books.]. Eds. R. S. Safin, E. A. Korchagin. Kazan, 2018, b. 1, pp. 128–132 (in Russian).
14. Kolioglo N. V., Morozov A. V. Lichnostnoye razvitiye kak osnova professional'noy podgotovki sovremennogo rukovoditelya obrazovatel'noy organizatsii [Personal Development as Foundation of Modern Principal's Professional Training]. *Sovremennoye obrazovaniye: nauchnyye podkhody, opyt, problemy, perspektivy. Sbornik statey XIV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Modern Education: Scientific Approaches, Experience, Problems, Prospects. Collection of papers of the 14th International scientific and practical conference]. Ed. M. A. Rodionov. Penza, Penzenskiy gosudarstvennyy universitet, 2018, pp. 45–47 (in Russian).
15. Neustroyev S. S., Nesterova O. V. Psychological Conditions of Support of Principals' Professional Development in Conditions of Implementation of Professional Standard. *Upravleniye obrazovaniyem* [Management of Education], 2016, no. 4 (24), pp. 71–84 (in Russian).

## Cite this article as:

Morozov A. V. Professional Standard of a School Principal as an Indicator of Managerial Competence. *Izv. Saratov Univ. (N. S.), Ser. Educational Acmeology. Developmental Psychology*, 2019, vol. 8, iss. 3 (31), pp. 203–209 (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2019-8-3-203-209>