

**УДК 37.015. 3****Психолого-педагогическая специфика реализации кадровой политики в современной сельской школе****Боровицкая Юлия Витальевна**

Доцент кафедры педагогики, психологии и социальной работы,  
Волгоградский государственный университет,  
400062, Российская Федерация, Волгоград, пр. Университетский, 100;  
e-mail: heida@mail.ru

**Гайцук Сергей Григорьевич**

Независимый исследователь,  
119019, Российская Федерация, Москва, ул. Воздвиженка, 3/5;  
e-mail: na4svjzi7@yandex.ru

**Аннотация**

Работа отражает особенности реализации кадровой политики в сельской школе на современном этапе развития системы образования. В публикации выявляются психологические факторы и социокультурные условия, влияющие на становление профессиональной компетентности учителей, формирование педагогического коллектива. Авторы рассматривают личностные и социальные характеристики педагогов, а также тот ресурсный потенциал, который отражает возможности учителя в плане повышения уровня профессиональной компетентности. Статья изучает психологические механизмы формирования универсальных и общепедагогических компетенций учителей, а также выявляет специфику работы в сельской школе, обусловленную социокультурными факторами. В работе рассматривается структура педагогического коллектива современной сельской школы, личностные особенности учителей и их влияние на образовательный процесс и качество обучения. Авторы изучают степень психологического комфорта пространства сельской школы для работы педагогов, их саморазвития и обучения, выявляют основные психологические и социальные проблемы и риски, влияющие на профессиональную деятельность учителя. Целью работы является изучение психологической специфики реализации кадровой политики в современной сельской школе. При этом необходимо выделить объект – пространство сельской школы, предмет – личностные и социальные особенности педагогов. Психологический аспект кадровой политики анализируется в контексте целей современных ФГОСов, а также задач, которые ставят перед собой педагоги.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Боровицкая Ю.В., Гайцук С.Г. Психолого-педагогическая специфика реализации кадровой политики в современной сельской школе // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2024. Т. 13. № 3А. С. 278-286.

**Ключевые слова**

Кадровая политика, профессиональная компетентность, сельская школа, ФГОСы, повышение квалификации, личностные особенности, качество образования, проектная деятельность, педагогический коллектив, психодиагностика.

**Введение**

Актуальность изучения данной темы обусловлена спецификой формирования педагогических кадров в сельских школах. Профессиональная деятельность учителя – это особый научно-практический феномен, который отражает реализацию личностных свойств и качеств, а также предметных знаний, социального опыта.

Особенности работы в сельской школе отражаются в становлении кадровой политики по отношению к отбору кадров, их переподготовке и повышению квалификации, а также наставническому сопровождению молодых специалистов. Дефицит учителей в сельской школе, в особенности математики, физики, информатики, русского языка и литературы, иностранных языков, начальных классов, педагогов-психологов, безусловно влияет на качество образования, учебно-воспитательную работу со школьниками, а также обуславливает необходимость более тщательного изучения психологической специфики реализации кадровой политики в современной сельской школе. Данная проблема является достаточно актуальной, т.к. в России более 25% населения проживают в сельской местности и вопросы получения образования являются важными и существенными для жителей сельских поселений.

В качестве основных факторов, которые препятствуют реализации полноценной кадровой политики, конкурсного отбора, регулярного обучения учителей можно назвать высокую интенсивность работы, большую нагрузку, невысокую зарплату [Ансабаева, 2024] – объективные факторы, которые ведут к текучке кадров и эмоциональному выгоранию педагогов, которые работают в школе достаточно долгое время. К этому необходимо добавить личностные характеристики- низкая стрессоустойчивость, высокая тревожность, которые также способствуют снижению эффективности работы и усложняют реализацию кадровой политики.

Кроме того, не всегда потенциал учреждения обеспечивает возможность всестороннего изучения рабочих перспектив, Психолого-педагогической диагностики и дальнейшего сопровождения деятельности педагогов, внедрению системы наставничества.

Именно поэтому выбранная нами тематика актуальна и требует тщательного изучения. Целью работы является изучение психологической специфики реализации кадровой политики в современной сельской школе. При этом необходимо выделить объект – пространство сельской школы, предмет- личностные и социальные особенности педагогов.

В ходе исследования нами решается ряд задач, которые помогают достижению указанной цели:

- Определить Психолого-педагогические особенности работы в сельских удаленных школах;
- Выявить содержание кадровой политики в школах отдаленных сельских поселений;
- Предложить рекомендации по психолого-педагогическому сопровождению кадровой политики в сельской школе.

## Методы и методология

В качестве источников по нашей проблематике нами определены дискуссионные публикации современных авторов, посвященные кадровой политике образовательных организаций (Н.В. Карамнова, В.В. Комбаров), специфике управления сельской школой (И.Н. Хмоленко), а также актуальным проблемам профессиональной деятельности педагогов (А.Д. Ансабаева).

Основной метод исследования – теоретический анализ работ по данной теме, сравнительный анализ точек зрения на кадровую политику в школе в селе.

## Результаты и их обсуждение

*Психолого-педагогические особенности работы в сельских удаленных школах.* Современные сельские школы, несмотря на участие в федеральных образовательных проектах, имеют свои особенности функционирования. ИИ прежде всего – это возрастная и образовательная специфика педагогов, а также мотивация к работе. Все это, несомненно, оказывает существенное значение в изменении качества образования, подготовки выпускников и их возможности поступления в высшие учебные заведения.

В понятие «сельская школа» входят школы, находящиеся на территории сельских поселений. В контексте исследования рассматриваются школы, территориально удаленные от административных центров на расстояние от десяти до нескольких десятков километров. С этими школами затруднено транспортное сообщение, поэтому, чтобы добраться до таких школ, нужно потратить на поездку от получаса и более, при чем зачастую на собственном или попутном транспорте.

Недостаток учителей в сельских школах начал ощущаться с 2000-х годов, когда старые, еще советские учителя, по естественным причинам, стали уходить со школы, а более молодые педагоги, не удовлетворенные величиной заработной платы, стандартами проживания стали массово переходить в частные школы или переучиваться на другие профессии. Среди оставшихся учителей часть пошла на «повышение», например, переквалифицировавшись из учителя по трудам в учителя физики, из учителя истории в учителя математики. На волне еще поддерживаемого в народе «высокого уровня» профессии учителя, вакантные места стали заполняться непрофессионалами, людьми, далекими от педагогики – работниками сельского хозяйства, строителями, часто не имеющими высшего, и даже средне-специального образования. Также в школу пошли работать бывшие работники администраций, различные управленцы. Позже эта часть учителей получила дистанционное образование. Безусловно, подобное качество подготовки отражается на мотивации учителей, которые характеризуются низким уровнем стремления к самосовершенствованию, личностному и профессиональному росту.

Современная концепция непрерывного образования, которая является основой профессиональной деятельности учителя, неактуальна, т.к. повышение квалификации, консультирование и участие в методических объединениях являются обязательными и мотивирование участия в них не всегда отражается в личностном осознании педагогов.

Как отмечают О.Н. Монгуш и В.В. Белекпен [Монгуш, Белекпен, 2021], педагог должен обладать набором личностных свойств и качеств, которые необходимы в профессиональной деятельности. К их числу относят дружелюбность, толерантность, коммуникабельность,

мотивационная готовность. Большинство учителей, в том числе, и в сельских школах, вовлечены в реализацию федеральных проектов, посвященных непрерывному образованию специалистов системы образования. Это такие проекты как «Современный учитель», «Цифровая образовательная среда», «Точка роста» и др. Однако, многие учителя, завершая обучение, не планируют работать в данной школе и используют данный ресурс в личных целях.

Особенности профессиональной деятельности в сельской школе также заключаются в том, что зачастую учителям необходимо сочетать функционал различных направлений и брать на себя множество обязанностей как для обеспечения достойного уровня заработной платы, так и ввиду дефицита кадров. Это отражается на особенностях кадровой политики, а также реализации управленческих функций директорами, завучами и старшими методистами.

### **Кадровая политика в школах отдаленных сельских поселений**

Работа с кадрами в образовательном учреждении основывается на выявлении наиболее актуальных проблем, касающихся данной сферы. На начальном этапе осуществляется планирование, поиск и подбор персонала, а также дальнейшее сопровождение профессиональной деятельности.

И.И. Хмоленко [Хмоленко, 2022] выделяет ряд проблем, с которыми сталкиваются руководители, осуществляя управление педагогическими кадрами в сельской школе:

1. Качество образовательных результатов и подготовки выпускников находится на уровне ниже среднего, а также нарушены механизмы социализации обучающихся в обществе, в больших городах, отмечаются сложности в приспособлении к современному социуму;

2. Не во всех школах обеспечены условия, достаточные для самореализации обучающихся и учителей.

3. Медленное формирование компетенций у учителей в соответствии с ФГОСами;

4. Не всегда полное выполнение мероприятий программы мониторинга сельского образовательного учреждения в силу загруженности учителей и администрации учреждения;

5. Возрастные различия педагогов – преимущественно старший возраст, в ряде случаев – пожилой либо иногда наличие молодых специалистов- выпускников педагогических вузов. И в данном случае необходимо актуализировать вопрос- влияет ли возраст учителя на качество его работы, давно под пристальным вниманием в научном мире. Вот что пишет об этом Гроза И.В.: Проблема стрессоустойчивости человека в различных профессиях постоянно находится в поле зрения психологов. Одной из самых напряженных в эмоциональном плане видов труда является профессия педагога. В своей деятельности педагог должен стремиться к успешному решению поставленных перед ним задач независимо от воздействующих на него негативных факторов, сохранять самообладание, оставаться для учеников, воспитанников примером в личностном плане, отвечать за сохранение физического и психического здоровья своих воспитанников. Плата за ответственность довольно высока – нервное перенапряжение и эмоциональное истощение профессионала [Востокова, www]. Здесь же и ответ на разделение педагогов в возрасте по признаку «отношение к ученикам»: следствием повышенной напряженности труда педагога становится апатия, раздражительность, грубость в адрес воспитанников, учеников. На фоне снижения психического тонуса происходит снижение качества образовательного процесса и потеря интереса к своей деятельности, которая превращается для педагога в тяжелую трудовую повинность [там же]. Таким образом, можно сделать вывод, что зависимость возникновения синдрома эмоционального выгорания от возраста и стажа педагогов в процессе

профессиональной деятельности существует [там же].

Саутина Р.А. и Боярчук Н.Я. делают вывод, совпадающий с предыдущими о подтверждении предположения о том, что на уровень качества образовательного процесса оказывают влияние такие факторы, как возраст [Влияет ли возраст учителя на качество его работы, [www](#)]. Кроме того, здесь же делается вывод об одном из компонентов грамотности современных учителей – цифровой компетентности на уровень качества образовательного процесса оказывают влияние такие факторы как уровень владения информационными технологиями каждого преподавателя.

Подобные выводы делают и зарубежные исследователи. Например, группа ученых во главе с Луис Амарал (Luis Amaral) из Северо-Западного университета в США опубликовала результаты исследований деятельности 7 тысяч известных математиков, и показали, что чем дальше продвигается карьера математика как ученого и преподавателя, тем хуже он справляется со своими задачами наставника, и то, что наиболее эффективные годы преподавания приходятся на первую треть карьеры математиков, доказали ученые [Карамнова, Комбаров, 2022]. То есть, наилучшая результативность учителя – в первые годы профессиональной деятельности.

В данном случае важно говорить о первоначальной диагностике педагогов при приеме на работу и о промежуточном мониторинге. Однако, психологическая диагностика не всегда имеет место быть. Чаще всего мы имеем дело с визуальными критериями.

Первым показателем пригодности для работы есть медицинское обследование, где делается заключение о годности к выполнению профессиональных обязанностей. Это обязательное, но не достаточное, на наш взгляд, условие.

Второе, достаточное условие, это физическая готовность к работе, если хотите – физическая подготовка. Ведь не каждый человек сможет выдержать полную педагогическую нагрузку, например, по 5-6, а иногда и 7 уроков в день с высокой интенсивностью – это даже для молодежи трудно. Данные факторы отрицательно влияют на выполнение таких функций как классное руководство, общественная нагрузка, внеурочная деятельность.

В то же время необходимо отметить, что жизненный опыт, глубокие до тонкостей знания предмета – неоспоримые показатели возрастных учителей, которые делают их незаменимыми в освоении конкретных предметов. Именно это позволяет развивать систему наставничества, реализовывать помощь более опытных педагогов начинающим специалистам.

В качестве основных проблем, выявленных в данном исследовании, нами были конкретизированы следующие:

- зависимость профессионального выгорания от возраста педагога;
- трудности справляться с педагогической нагрузкой в преклонном возрасте;
- влияние на качество работы учителя низкого уровня цифровой компетенции;
- низкий уровень мотивации к профессиональной деятельности и самообучению.

### **Рекомендации по психолого-педагогическому сопровождению кадровой политики в сельской школе**

Работа психолога с учителями является неотъемлемым компонентом. К сожалению, не во всех общеобразовательных учреждениях есть возможность диагностики и Психолого-педагогического сопровождения профессиональной деятельности учителей.

Однако, в контексте выявленных нами проблем необходима организация мероприятий по формированию устойчивой профессиональной мотивации, поддержке творческой профессиональной самореализации учителей, желания развивать универсальные и предметные

компетенции в контексте современных ФГОСов СО.

На начальном этапе работы необходимо диагностировать не только профессиональные знания, но и личностные качества будущего учителя: активность, самостоятельность, инициативность, наличие положительного опыта работы с людьми, готовность к продвижению по службе, наличие лидерских качеств, достаточная квалификация, знания и навыки в сферах образования, менеджмента, экономики, маркетинга, права [там же]. При этом важно понимать, что каждый учитель имеет свою траекторию профессиональной деятельности и необходимо составлять дифференцированные планы профессионального развития. Специфика сельской школы состоит в том, что зачастую сложно организовать обучение с выездом в учреждение повышения квалификации. Учитывая то, что сельская школа ориентирована на многофункциональность учителя, важно понимать его загруженность и отводить часть работы на рекреационный аспект и профилактику эмоционального выгорания.

Психолого-педагогическое сопровождение в сельской школе осложняется и тем, что при наличии в штате необходимого специалиста, он осуществляет смежные функции учителя либо еще какого-то специалиста, зачастую не имея необходимых для работы условий. Поэтому усилия руководства школы необходимо направить на создание условий для их закрепления, профессионального развития и их мотивации к повышению качества профессиональной деятельности. В то же время необходимо постоянно оценивать удовлетворенность молодых специалистов своей работой в школе, искать пути стимулирования (например, участие в программе «Земский учитель», возможность оказания платных услуг).

Подобная работа позволит организовывать сопровождение учителей даже в случае отсутствия в школе психолога. В контексте этого в дальнейших исследованиях необходимо изучить потребности учителей, а также возможности их профессионального развития.

## Заключение

В качестве основного вывода необходимо сказать о том, что психологическая специфика кадровой политики в сельской школе обусловлена преимущественно негативными факторами, влияющими на ее реализацию. Возрастной, образовательный факторы, отсутствие возможностей профессионального роста и самосовершенствования ведут к возникновению стрессов и эмоционального выгорания у учителей.

Кроме того, в качестве негативных последствий, особенно в работе пожилых учителей можно отметить:

- нервное перенапряжение и эмоциональное истощение;
- синдром эмоционального выгорания;
- низкий уровень владения современными цифровыми информативными технологиями;
- низкая физическая готовность к выполнению учительского функционала.

В связи с этим необходимо говорить о формировании комфортного образовательного пространства, благоприятных условий для работы педагогов, становлении системы наставничества в целях передачи накопленного традиций, опыта, знаний и навыков молодому поколению.

Наиболее значима здесь роль педагогов-психологов, которые осуществляют сопровождение и супервизию педагогов, помогают разрешать наиболее значимые проблемы.

## Библиография

1. Ансбаева А.Д. Педагог, как субъект воспитания молодежи // Проектирование. Опыт. Результат. 2024. № 1. С. 8-12.
2. Влияет ли возраст учителя на качество его работы? URL: <https://proshkolu.ru/user/monastirskaya10/blog/153655/#comments>
3. Возраст учителя: важен ли он в работе? URL: <https://dzen.ru/a/YqN8eILPgXvJA5uB>
4. Востокова С.Н. О совершенствовании системы непрерывного повышения. URL: <http://www.myshared.ru/slide/803304/>
5. Гроза И.В. Влияние возраста и стажа педагога на эмоциональное выгорание // Современные наукоемкие технологии. 2009. № 10. С. 63-64.
6. Карамнова Н.В., Комбаров В.В. Совершенствование кадровой политики образовательного учреждения // Наука и образование. 2022. № 3. С. 1-9.
7. Лагутина Е.Е., Капустина С.А. К вопросу формирования кадровой политики образовательной организации // Наука и образование. 2022. № 3. С. 1-9.
8. Модина А.Э. Особенности кадровой политики в образовательных организациях // Слово в науке. 2022. № 10. С. 27-32.
9. Монгуш О.Н., Белекпен В.В. Муниципальная кадровая политика в сфере образования и механизмы ее реализации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 3-2. С. 64-65.
10. Пивоварова А.В. Технологии формирования резильентности в современной сельской школе // Ped. Rev. 2020. № 6 (34). С. 31-40.
11. Поучите и распишитесь: почему в школах в регионах не хватает учителей. URL: <https://iz.ru/1627747/elena-balaian/pouchite-i-raspishites-pochemu-shkolam-v-regionakh-ne-khvataet-pedagogov>
12. Саутина Р.А. Влияние изменения возрастной составляющей профессорско-преподавательского состава на качество образовательного процесса при подготовке менеджеров. URL: [https://brstu.ru/static/unit/journal\\_2/docs/number-28/167-173.pdf](https://brstu.ru/static/unit/journal_2/docs/number-28/167-173.pdf)
13. Хмоленко И.Н. Проблемы управления сельской школой и пути их решения // Вестник науки. 2022. № 6 (51). С. 65-75.

## Psychological and pedagogical specifics of the implementation of personnel policy in a modern rural school

**Yuliya V. Borovitskaya**

Associate Professor of the Department of Pedagogy,  
Psychology and Social Work,  
Volograd State University,  
400062, 100, Universitetskii ave., Volograd, Russian Federation;  
e-mail: heida@mail.ru

**Sergei G. Gaitsuk**

Independent Researcher,  
119019, 3/5, Vozdvizhenka str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: na4svjzi7@yandex.ru

### Abstract

The work reflects the specifics of the implementation of personnel policy in rural schools at the current stage of development of the education system. The publication identifies psychological factors and socio-cultural conditions that influence the formation of professional competence of

teachers, the formation of a teaching staff. The authors consider the personal and social characteristics of teachers, as well as the resource potential that reflects the teacher's capabilities in terms of improving the level of professional competence. The article examines the psychological mechanisms of the formation of universal and general pedagogical competencies of teachers, and also identifies the specifics of work in rural schools due to socio-cultural factors. The paper examines the structure of the teaching staff of a modern rural school, the personal characteristics of teachers and their impact on the educational process and the quality of education. The authors study the degree of psychological comfort of the rural school space for the work of teachers, their self-development and training, identify the main psychological and social problems and risks affecting the professional activity of a teacher. The aim of the work is to study the psychological specifics of the implementation of personnel policy in a modern rural school. At the same time, it is necessary to highlight the object – the space of a rural school, the subject – the personal and social characteristics of teachers. The psychological aspect of personnel policy is analyzed in the context of the goals of modern Federal State Educational Institutions, as well as the tasks set by teachers.

### For citation

Borovitskaya Yu.V., Gaitsuk S.G. (2024) Psikhologo-pedagogicheskaya spetsifika realizatsii kadrovoi politiki v sovremennoi sel'skoi shkole [Psychological and pedagogical specifics of the implementation of personnel policy in a modern rural school]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 13 (3A), pp. 278-286.

### Keywords

Personnel policy, professional competence, rural school, Federal State Educational Standard, professional development, personal characteristics, quality of education, project activity, teaching staff, psychodiagnostics.

### References

1. Ansabaeva A.D. (2024) Pedagog, kak sub'ekt vospitaniya molodezhi [Teacher as a subject of youth education]. *Proektirovanie. Opyt. Rezul'tat* [Design. Experience. Result], 1, pp. 8-12.
2. Groza I.V. (2009) Vliyanie vozrasta i stazha pedagoga na emotsional'noe vygoranie [The influence of a teacher's age and experience on emotional burnout]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii* [Modern science-intensive technologies], 10, pp. 63-54.
3. Karamnova N.V., Kombarov V.V. (2022) Sovershenstvovanie kadrovoi politiki obrazovatel'nogo uchrezhdeniya [Improving the personnel policy of an educational institution]. *Nauka i obrazovanie* [Science and Education], 3, pp. 1-9.
4. Khmolenko I.N. (2022) Problemy upravleniya sel'skoi shkoloj i puti ikh resheniya [Problems of rural school management and ways to solve them]. *Vestnik nauki* [Bulletin of Science], 6 (51), pp. 65-75.
5. Lagutina E.E., Kapustina S.A. (2022) K voprosu formirovaniya kadrovoi politiki obrazovatel'noi organizatsii [On the issue of forming the personnel policy of an educational organization]. *Nauka i obrazovanie* [Science and Education], 3, pp. 1-9.
6. Modina A.E. (2022) Osobennosti kadrovoi politiki v obrazovatel'nykh organizatsiyakh [Features of personnel policy in educational organizations]. *Slovo v nauke* [Word in science], 10, pp. 27-32.
7. Mongush O.N., Belekpen V.V. (2021) Munitsipal'naya kadrovaya politika v sfere obrazovaniya i mekhanizmy ee realizatsii [Municipal personnel policy in the field of education and mechanisms for its implementation]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and business: theory and practice], 3-2, pp. 64-65.
8. Pivovarova A.V. (2020) Tekhnologii formirovaniya rezilientnosti v sovremennoi sel'skoi shkole [Technologies for developing resilience in a modern rural school]. *Ped. Rev.*, 6 (34), pp. 31-40.
9. *Pouchite i raspishites': pochemu v shkolakh v regionakh ne khvataet uchitelei* [Teach and sign: why there are not enough teachers in schools in the regions]. Available at: <https://iz.ru/1627747/elena-balaian/pouchite-i-raspishites-pochemu>



shkolam-v-regionakh-ne-khvataet-pedagogov [Accessed 04/04/2024]

10. Sautina R.A. *Vliyanie izmeneniya vozrastnoi sostavlyayushchei professorsko-prepodavatel'skogo sostava na kachestvo obrazovatel'nogo protsessa pri podgotovke menedzherov* [The influence of changes in the age component of the teaching staff on the quality of the educational process in the training of managers]. Available at: [https://brstu.ru/static/unit/journal\\_2/docs/number-28/167-173.pdf](https://brstu.ru/static/unit/journal_2/docs/number-28/167-173.pdf) [Accessed 04/04/2024]
11. *Vliyaet li vozrast uchitelya na kachestvo ego raboty?* [Does the age of a teacher affect the quality of his work?]. Available at: <https://proshkolu.ru/user/monastirskaya10/blog/153655/#comments> [Accessed 04/04/2024]
12. Vostokova S.N. *O sovershenstvovanii sistemy nepreryvnogo povysheniya* [On improving the system of continuous promotion]. Available at: <http://www.myshared.ru/slide/803304/> [Accessed 04/04/2024]
13. *Vozrast uchitelya: vazhen li on v rabote?* [Teacher's age: is it important in work?]. Available at: <https://dzen.ru/a/YqN8eILPgXvJA5uB> [Accessed 04/04/2024]