



**Man and Education 2013-2025**

ISSN 2079-8784

URL - <http://ras.jes.su>

All right reserved

Issue 3 (68) Volume . 2021

## **Choosing the strategy "self-determination in learning" as an indicator of professional development of the school director**

**Arkadiy Maron**

*Head of laboratory, The Federal State Budget Scientific Institution «Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»  
Russian Federation, St. Petersburg*

**Lira Monakhova**

*Chief Researcher, Professor of the Department of Mathematics and Engineering Graphics, St. Petersburg Branch of Institute of education management of RAE, Military Academy of Communications Named After Marshal of the Soviet Union  
Russian Federation, St. Petersburg*

**Elena Koroleva**

*Leading Researcher, St. Petersburg Branch of Institute of education management of RAE  
Russian Federation, St. Petersburg*

### **Abstract**

*The article studies various aspects of the problem of professional development of the head of an educational organization. The personal and professional functionality of the school director is analyzed in the context of the development of leader's professionally important qualities. It is noted that the problem of leader's self-determination in the process of in-service training is of particular importance, which is due to his multifaceted and complexly organized activities. Various aspects of the leader's self-determination, conditioned by his image, pedagogical and socio-psychological position in relation to the teaching staff, are considered. Examples of effective models of professional development of educational organizations leaders, based on self-development and self-educational activities, are given.*

**Keywords list (en):** school director, school director's functionality, professional development of the leader, self-determination in training, models of in-service training

**Publication date:** 21.04.2022

**Citation link:**

Maron A., Monakhova L., Koroleva E. Choosing the strategy "self-determination in learning" as an indicator of professional development of the school director // *Man and Education* – 2021. – Issue 3 (68) С. 153-158 [Electronic resource]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410019376-8-1> (circulation date: 19.03.2025). DOI: 10.54884/S181570410019376-8

1 Проблема самоопределения личности носит многоаспектный характер и рассматривается как психологическая адаптация человека к постоянно изменяющимся жизненным и экономическим условиям, выработка личностной позиции в принятии решений, определение для себя представлений о качестве жизни, профессиональной деятельности и ее результативности и, наконец, самоопределение в новой реальности, в том числе самообразовательной.

2 Особый контекст и большое значение имеет процесс самоопределения применительно к руководителям системы образования, в частности директорам школ, в силу их широкой и достаточно сложно организованной деятельности.

3 Эти виды профессиональной деятельности руководителя образовательной организации мы связываем с его профессионально важными трудовыми умениями и способностями, определенным профессиональным стандартом руководителя [9].

4 Личностный и профессиональный функционал директора школы как менеджера образования представим следующими структурными компонентами: мировоззренческим, управляющим и организационным, контролирующим и корректирующим, технологическим и операциональным, учебно-познавательным и исследовательским. Рассмотрим каждый из компонентов в отдельности в контексте развития профессионально важных качеств руководителя.

5 *Мировоззренческая* составляющая функционала руководителя образовательной организации определяется миропониманием современной картины мира, гуманистической ориентацией, основанной на взаимодополняемости логического и нравственного начал личности.

6 *Управляющий и организационный* компоненты выражаются в наличии адекватной самооценки, способности делегировать полномочия при решении поставленных задач, умений действовать в условиях недостатка или избытка информации, проявлять открытость к восприятию профессионального опыта других, проводить анализ больших объемов информации, в адаптации к изменившимся условиям среды, способности сохранять работоспособность.

7 *Контролирующая и корректирующая* составляющие функционала руководителя образовательной организации связываются с самоорганизацией деятельности, самооценкой и самодиагностикой.

8 *Регулирующий и манипуляторный* компоненты рассматриваются в нацеленности менеджера образования на результат, высокой мотивированности на достижения, умении выделять главное в информационном потоке и фильтровать фейковые новости, склонности к анализу ситуаций, складывающихся в ходе деятельности.

9 *Технологическая и операциональная* деятельность директора ориентирована на развитие наглядно-образное и интуитивное мышление, способность к оперированию в мультикультурном социальном пространстве и принятию оперативных решений в нестандартных ситуациях, умение осуществлять выход из чрезвычайных ситуаций.

10 *Учебно-познавательная* деятельность директора связывается с представлениями предметного характера, которые определяются образовательными стандартами, с развитой алгоритмической культурой, уровнем логического и эвристического мышления.

11 *Исследовательский или творческий* компонент характеризуется восприимчивостью к инновациям, способностью к рациональным суждениям, стремлением к энциклопедичности знаний, ориентацией на эффективное использование внутреннего и внешнего ресурса [6].

12 Безусловно, человек, претендующий на замещение должности руководителя образовательной организации, имеет определенный набор личностно и профессионально значимых качеств, однако, как правило, и те, и другие, особенно на первых порах, оказываются недостаточно развитыми. Более того, могут иметь их неадекватные проявления. В этих условиях исключительную актуальность приобретает проблема самоопределения руководителя на пути к достижению личностного и профессионального роста [3].

13 Понятие «самоопределение в обучении» дано Стюарт Хассе и Крис Кеньон, которыми разработана новая методология к организации образования и самообразования людей в XXI веке. В основу методологии положены идеи о том, что знания нельзя передать обучаемому в «готовом» виде, но возможно создать педагогические условия для успешного формирования собственного понимания изучаемых предметов или явлений [1]:

1. Необходим пересмотр сложившейся системы обучения и накопленного опыта практической деятельности с целью получения продуктивных решений возникающих проблем в изменившихся социальных и профессиональных условиях [2];
2. Развитие способностей рассматривается как уникальное сочетание качеств личности, направленных на освоение определенного вида деятельности в условиях необходимой и достаточной трудности [11].
3. Теории и практики самоопределения связываются с тем, какой позиции в процессе жизнедеятельности придерживается индивид, какие цели ставит и какие средства применяет в конкретных профессиональных или личностных обстоятельствах.

14 Самоопределение директора образовательной организации, исходя из его функционала, имеет свою специфику и может быть представлено следующим образом:

1. *Самоопределение в лидерской и имиджевой позиции*, когда руководитель образовательной организации определяет ведущие идеи развития организации, формирует ее концептуальный план в реализации прогностической функции.

С психологической точки зрения самоопределение директора здесь выступает как выражение ответственного отношения к качеству и результативности деятельности образовательной организации, без стремления переложить на себя функции своей управленческой команды. Такое самоопределение связывается с созданием высокого управленческого статуса руководителя и, как показала практика, с общей жизненной позицией директора как современного менеджера.

2. *Педагогическое и методическое самоопределение* руководителя предусматривает активное включение в процесс организации планирования и обеспечения качества урочной и внеурочной деятельности организации, особенно в условиях дистанционного обучения. Такое самоопределение создает атмосферу «обучающей организации» и связывается с уровнем педагогической культуры специалиста. Важным проявлением вхождения директора в образовательный процесс являются созданные в школе предметно-развивающие среды и повышение уровня воспитательной деятельности.

3. *Социально-психологическое самоопределение руководителя образовательной организации* рассматривается как выбор оптимальных средств создания комфортной и здоровьесберегающей среды образовательной организации, как социальная и личностная поддержка молодых педагогов, содействие в сопровождении детей с проблемами здоровья и учебы, в разрешении конфликтных ситуаций.

15 Самоопределение руководителя образовательной организации имеет действенный характер и проявляется в реальной педагогической стратегии управления и развития организации. Все эти возможности созданы эффективной системой самоопределения руководителей образовательной организации, предусматривающей отражение этих идей в системе и содержании повышения квалификации.

16 Представляет интерес модель повышения квалификации руководителей, наиболее адекватная процессу освоения директором индивидуальной стратегии выбора индивидуальной траектории, – «самоопределение в обучении».

17 Фасилитационная модель процесса обучения, когда руководители направлены на решение практикоориентированных профессиональных проблем и противоречий, на выявление

и развитие интеллектуального и творческого потенциала каждого слушателя [10]. Эта модель предполагает самостоятельный поиск каждым слушателем повышения квалификации ответов на возникающие вопросы в ходе самоопределения в обучении [4].

18 Условиями и результатами реализации модели становится атмосфера доверия, включенность в обучение, делегирование полномочий, расширение спектра подходов к анализу профессиональных или личностных проблем, выработка оптимальных механизмов их решения, самостоятельно коллегиально сгенерированное знание [13].

19 В рамках такой модели организации обучения управленческих кадров в системе повышения квалификации формируются и развиваются ключевые компетенции XXI века, связываемые с так называемыми мягкими или надпрофессиональными навыками (soft skills) [15].

20 Самоопределение как выбор пути и содержания профессионального развития директора образовательной организации предусматривает в определенной мере риски в принятии решений и высокий уровень профессиональной управленческой культуры руководителя. Это во многом связывается с современным представлением о метакомпетентности и метанавыками, которые обеспечивают быстрое включение в профессиональную деятельность, высокую производительность и являются сквозными [7].

21 Перечислим надпрофессиональные метанавыки, которыми необходимо обладать руководителям образовательных организаций:

- умения анализировать ситуации в условиях неполных данных и неопределенности, выстраивать тактику в решении возникающих задач [5];
- навыки, которые связываются с уровнем эмоционального интеллекта. Эмоциональный интеллект интегрирует такие мягкие навыки, как эмпатия, умения разрешать конфликты и организовывать работу в командах [14];
- способности самого руководителя быстро развиваться, используя природный энергетический потенциал, и мотивировать на успех сотрудников возглавляемого коллектива [6].

22 Идея самоопределения в обучении успешно реализуется в представленной А.Г.Кузнецовой каскадной уровневой модели обучения педагогических кадров и руководителей образовательных организаций. В данной модели предполагается несколько ступеней обучения.

23 Первая ступень. Начинается обучение с подготовки муниципальных команд, которые для следующих ступеней каскада будут выполнять функцию тьюторов. Муниципальная команда готовит семинар и проводит его для всех школьных команд. Таким образом, организуется вторая ступень каскадного обучения. На третьей ступени каскадного обучения подготовленная школьная команда проводит аналогичный семинар для педагогического коллектива образовательного учреждения. Основным видом деятельности является проектирование (разработка) конкретных педагогических продуктов. На втором этапе организуется проектирование конкретных педагогических продуктов, в том числе путем самоопределения в обучении.

24 Самоопределение и саморазвитие руководителя образовательной организации в процессе повышения квалификации предусматривает проектирование его содержания как отдельного образовательного модуля. В опыте Института развития образования Республики Татарстан подчеркивается, что цель региональной модели проектирования содержания повышения квалификации состоит в обеспечении профессионального развития и саморазвития педагога в региональных условиях его жизнедеятельности на основе создания и реализации оптимальных, научно обоснованных дополнительных профессиональных образовательных программ повышения квалификации [12].

25 В системе организации профессионального развития директоров школ г. Москвы, реализуемой ГАОУ ТДПО «Московский центр развития кадрового потенциала образования», большое внимание уделяется работе с информационными ресурсами, созданными в столичной системе образования и помогающими выстраивать индивидуальную траекторию повышения

квалификации каждого руководителя на основе принципов самообразования и саморазвития. В процессе такой подготовки реализуются следующие направления:

1. Применение подходов на основе современных цифровых технологий
2. обучения и диагностики, направленных на развитие hard, soft и digital skills;
3. Широкое использование цифровых инструментов (сбора и анализа
4. данных, диагностики и оценки обучения) для формирования цифрового
5. профиля управленца;
6. Использование персональных траекторий обучения и систем навигации по ним, позволяющих индивидуально выбирать способы формирования компетенций для работы в условиях цифровой экономики;
7. Обучение в режиме реальных практик/кейсов с привлечением ведущих специалистов из различных отраслей;
8. Отработка реальных ситуаций с помощью управленческого тренажера московского директора [8].

26 В заключение отметим, что характер самоопределения в управленческой деятельности зависит во многом от профессионального опыта руководителя образовательной организации как управленца и как учителя-предметника, от сложившегося статуса деятельности коллектива и, конечно, от уровня общей управленческой культуры руководителя.

---

## References:

1. Babich N. Konstruktivizm: obuchenie i prepodavanie // Vestnik KGPU im. V.P. Astaf'eva. 2013. №3 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konstruktivizm-obuchenie-i-prepodavanie> (data obrascheniya: 13.07.2021).
2. Grej Dejv. Liminal'noe myshlenie: kak perejti granitsy svoikh ubezhdenij; per. s angl. Tat'yany Zemlerub. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2017. – 208 s.
3. Gritsanov A. Lichnostnoe samoopredelenie. Novejshij filosofskij slovar'. – Minsk: Knizhnyj dom, 2003. – 1279 s.
4. Zagorulya T. B. Kontseptsiya pedagogicheskoy fasilitatsii: ponyatie i suschnost' // Kul'tura, lichnost', obschestvo v sovremennom mire: metodologiya, opyt ehmpiricheskogo issledovaniya: XXI Mezhdunarodnaya konferentsiya pamyati professora L. N. Kogana. – Ekaterinburg: UrFU, 2018. – S. 900-906.
5. Kontseptsiya batarejki: skol'ko ehnergii nuzhno lideru. [Ehlektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://l-a-b-a.com/blog/890-intellekt-ili-uroven-ehnergii-cto-vazhnee> (data obrascheniya 07.08.2021).
6. Monakhova L. Yu., Ryabokon' E.A. Nadprofessional'nye navyki rukovoditelej obrazovatel'nykh organizatsij, formiruemye v sisteme povysheniya kvalifikatsii // Innovatsionnye aspekty razvitiya nauki i tekhniki: sbornik statej XII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii. – Saratov: NOO «Tsifrovaya nauka». – 2021. – S.220-224.
7. Mkheidze L. R. Razvitie nadprofessional'nykh kompetentsij kak uslovie realizatsii kar'ernogo potentsiala molodykh spetsialistov // Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii. – 2020.– № 3 (92).– S. 185-192.
8. Novye podkhody k podgotovke upravlencheskikh kadrov v Moskve.– M.: GAOU TDPO «Moskovskij tsentr razvitiya kadrovogo potentsiala obrazovaniya», 2019 –78 s.
9. Prikaz ot 19 aprelya 2021 goda № 250 n Ministerstva truda i sotsial'noj zaschity RF «Ob utverzhdenii professional'nogo standarta "Rukovoditel' obrazovatel'noj organizatsii (upravlenie doshkol'noj obrazovatel'noj organizatsiej i obscheobrazovatel'noj organizatsiej)»». [Ehlektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://docs.cntd.ru/document/608483110>. (data obrascheniya: 12 .09.2021).

10. Printsipy i pravila fasilitatsii. [Ehlektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: donskih.ru.(data obrascheniya: 21.08.2021).
11. Puti razvitiya sposobnostej – praktika samorazvitiya / [Ehlektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://spbliders.ru/semeynye-otnosheniya/formirovanie-sposobnostej-v-psihologii.html> (data obrascheniya: 13.07.2021).
12. Salikhova L.F. Regional'naya model' proektirovaniya sodержaniya povysheniya kvalifikatsii pedagogicheskikh kadrov // Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra Rossijskoj akademii nauk. T. 13. – 2011. – №2. – S. 45-49.
13. Tekhniki fasilitatsii dlya osoznannogo obucheniya — Seminar EduTech [Ehlektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://youtu.be/MdpDW7nX7Ck>. – (data obrascheniya: 21.08.2021).
14. Chto takoe ehmtsional'nyj intellekt i kak ego razvit'. [Ehlektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://changellenge.com/article/eq-vs-iq-chto-takoe-emotsionalnyy-intellekt-i-kak-ego-razvivat/> (data obrascheniya 07.08.2021).
15. 10 klyuchevykh kompetentsij XXI veka: chemu uchit' i chemu uchit'sya? [Ehlektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: [hr--portal-ru.turbopages.org/hr-portal.ru/s/article/10-klyuchevyh-kompetency-xxi-veka-chemu-uchit-i-chemu-uchitsya](http://hr--portal-ru.turbopages.org/hr-portal.ru/s/article/10-klyuchevyh-kompetency-xxi-veka-chemu-uchit-i-chemu-uchitsya) – (data obrascheniya: 21.08.2021).

# Выбор стратегии «самоопределение в обучении» как индикатор профессионального развития директора школы

**Марон Аркадий Евсеевич**

*Заведующий лабораторией, Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Институт управления образованием Российской академии образования»  
Российская Федерация, Санкт-Петербург*

**Монахова Лира Юльевна**

*Главный научный сотрудник, профессор кафедры математики и инженерной графики, СПб филиал ФГБНУ «Институт управления образованием РАО», Академия связи имени маршала Советского Союза С.М. Буденного  
Российская Федерация, Санкт-Петербург*

**Королева Елена Геннадьевна**

*ведущий научный сотрудник, СПб филиал ФГБНУ «Институт управления образованием РАО»  
Российская Федерация, Санкт-Петербург*

## Аннотация

*В статье рассматриваются различные аспекты проблемы профессионального развития руководителя образовательной организации. Анализируется личностный и профессиональный функционал директора школы в контексте развития профессионально важных качеств руководителя. Отмечается, что особое значение приобретает проблемасамоопределения руководителя в процессе повышения квалификации, что обусловлено его многоаспектной и сложно организованной деятельностью. Рассматриваются различные аспекты самоопределения руководителя, обусловленные его имиджевой, педагогической и социально-психологической позицией по отношению к педагогическому коллективу. Приводятся примеры эффективных моделей повышения квалификации руководителей образовательных организаций, основанных на саморазвитии и самообразовательной деятельности.*

**Ключевые слова:** директор школы, функционал директора школы, профессиональное развитие руководителя, самоопределения в обучении, модели повышения квалификации

**Дата публикации:** 21.04.2022

## Ссылка для цитирования:

Марон А. Е. , Монахова Л. Ю. , Королева Е. Г. Выбор стратегии «самоопределение в обучении» как индикатор профессионального развития директора школы // Человек и образование – 2021. – Выпуск 3 (68) С. 153-158 [Электронный ресурс]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410019376-8-1> (дата обращения: 19.03.2025). DOI: 10.54884/S181570410019376-8