Саморегуляция руководителя учреждения образования: проблемные вопросы и пути решения в условиях повышения квалификации

М. Ф. Бакунович

В статье рассматривается проблема саморегуляции профессиональной деятельности руководителей. Описаны противоречия между социально значимыми и реальными характеристиками профессиональной готовности руководителей учреждений образования к осуществлению системной управленческой деятельности. Представлена учебная программа «Саморегуляция профессиональной деятельности руководителя учреждения образования», направленная на совершенствование у руководителей значимых профессиональных компетенций в условиях повышения квалификации.

The article deals with the problem of self-regulation of professional activity of managers. The contradictions between socially significant and real characteristics of the professional readiness of heads of educational institutions for system management activity are described. The curriculum "Self-regulation of the professional activity of the head of an educational institution" is presented, which is aimed at improving significant professional competencies of managers in terms of advanced training.

Ключевые слова: саморегуляция профессиональной деятельности, руководитель учреждения образования, управленческая деятельность, учебная программа, повышение квалификации.

Keywords: self-regulation of professional activity, head of an educational institution, management activity, curriculum, advanced training.

Социально-культурные, эпидемические, геополитические процессы, изменение объёма и усиление аффективной составляющей информационных потоков оказывают влияние на специфику жизни современного человека, характер и эффективность его деятельности. В современном мире по критериям SPOD (устойчивость, предсказуемость, простота и определённость) можно воспринимать и оценивать только прошлое — те события и явления, которые уже состоялись и прошли «кристаллизацию временем» [1].

Акцентирование внимания на хаотичности настоящего и непредсказуемости будущего, ощущение себя «заложником акселерации бытия», не справляющимся с быстрым темпом времени и с самим собой [2], восприятие собственной жизни как череды «катастрофических, чрезвычайных ситуаций» [3], переживание явлений тревожного ряда (от напряжённости до паники) [4; 5], возникновение трансформаций идентичности и аутентичности личности [6] — всё это затрудняет для человека определение вероятностных вариантов развития как на уровне общества и сообщества, так и на уровне личности, делает сложной повседневную жизнь и более энергозатратной профессиональную деятельность.

Уязвимость существования личности определяет изменение вектора поисковой активности учёных. В исследованиях «допандемийного» периода к числу приоритетных относились проблемы существования сверхразума в человеческом и машинном обществе, параметры конкуренции *Homo sapiens* и *Artificial intelligence* как саморегулирующихся систем (R. Kurzweil, 2005; А. В. Коротаев, 2007; М. Тегмарк, 2019; В. С. Смолин, 2020), вопросы возникновения информационно-психологического риска (Ю. С. Рысин, 2007; Т. И. Ежевская, 2009; С. А. Дружилов, 2018), специфики взаимодействия в условиях поликультурности и мультикультурализма (С. И. Левикова, 2013; А. А. Велик, 2014).

В настоящее время актуальным является выявление тех факторов и условий, которые позволяют человеку обеспечить сохранность психики, её функционирование и развитие в неопределённости настоящего и будущего. Психологи утверждают приоритетность здравого смысла в процессе построения различных алгоритмов анализа и преобразования информации в профессиональном и личностном контенте, в ходе коррекции психических состояний (Н. Н. Ростова, 2020; А. В. Разин, 2020; Т. О. Проволович, 2020; А. А. Реан, 2021; Е. А. Емелин, Г. А. Солдатова, 2021; Г. Н. Солнцева, 2021; В. И. Моросанова,

Милана Фёдоровна Бакунович,
кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры психологического обеспечения профессиональной деятельности Института психологии Белорусского государственного педагогического университета имени Максима Танка

2021; Е. А. Рыльская, Д. В. Погорелов, 2021; В. А. Толочек, 2021).

Руководитель учреждения образования отвечает за качество предлагаемых образовательных услуг, за эффективность работы команды. Репутация руководителя демонстрирует обществу оценку его не только как личности, но и как грамотного менеджера, создавшего коллектив единомышленников для эффективного решения актуальных задач обучения и воспитания. Каждый день он взаимодействует с людьми разного возраста, образования, статуса, ценностных ориентаций, интересов, уровня воспитанности, решает задачи со многими неизвестными, определяет причинно-следственную связь в незапланированных и трудно прогнозируемых ситуациях и при этом стремится сохранить собственную эмоциональную стабильность и целостность личности.

Условия деятельности руководителя, анализирующего спорные, многозначные ситуации и обстоятельства, выполняющего

> Руководитель учреждения образования отвечает за качество предлагаемых образовательных услуг, за эффективность работы команды. Репутация руководителя демонстрирует обществу оценку его не только как личности, но и как грамотного менеджера, создавшего коллектив единомышленников для эффективного решения актуальных задач обучения и воспитания.

профессиональную деятельность в режиме многозадачности и зачастую в условиях реального или условного форс-мажора, подтверждают значимость умений осуществлять саморегуляцию не только на уровне процессов и систем организма, но и осознанную, целенаправленную саморегуляцию, являющуюся «механизмом осуществления продуктивных отношений субъекта с предметной и социальной действительностью», позволяющую личности принимать или формулировать самостоятельно цели деятельности, регулировать проявления эмоций, управлять поступками, формировать стратегии профессионального роста и личностного совершенствования [7, с. 37].

В. П. Зинченко справедливо утверждал, что «живое, личностное упорно сопротивляются не только концептуализации и схематизации, но и проектированию. Деятельность — это органическая система, и как таковая сама создаёт недостающие ей органы и отторгает искусственные, когда последние противоречат её органике, её внутренней форме» [8, с. 124]. Управленческая деятельность в учреждениях образования — это, несомненно, творчество. В проблемных ситуациях саморегуляция позволяет человеку осознать существующее противоречие, проанализировать эффективность собственных ресурсов, оценить возможности применения привычных алгоритмов и организовать творческую, поисковую, исследовательскую активность для «преодоления или недопущения человеком нарушений адаптации (дезадаптации)» [1, с. 83], для того, чтобы учесть «наличие возможностей в мире, которые не побуждают нас как стимулы, а привлекают как именно открывающиеся возможности для действия» [6, с. 128].

На уровне среднего и высшего образования невозможно решить все вопросы профессиональной подготовки к управленческой деятельности, сразу сделать из будущих педагогов-предметников или воспитателей эффективных менеджеров. Молодым специалистам необходимо получить собственный опыт работы в реальных условиях школы или детского сада, проверить качество знаний, умений, способов действия в практике работы с детьми, критично оценить результаты, проанализировать их, принять решение о возможных направлениях профессионального развития и личностного роста.

Анализ исследований [9—14] показывает наличие противоречий между социально значимыми, объективно необходимыми и реальными характеристиками профессиональной готовности руководителей учреждений образования к осуществлению системной (комплексной) управленческой деятельности. Среди того, что осложняет деятельность руководителя, называют:

- наличие у него обобщённых представлений об эффективных технологиях управления;
- применение фрагментарных приёмов организации эффективного взаимодействия, особенно в ситуациях конфликта и переговоров с субъектами образовательного процесса;
- отсутствие гибкой системы способов воздействия на коллектив (мотивация, оценка и т. д.);
- недостаточное развитие рефлексии для оценки сильных и слабых сторон индивидуального стиля деятельности, для принятия необходимости изменения стратегии и тактики управленческой деятельности в изменившихся условиях.

Следует также учитывать факт увеличения среднего возраста работающих педагогов и воспитателей (преимущественно женщин), их уязвимости к появлению синдрома выгорания, прокрастинации,

профессиональной деформации, их склонности сопротивляться овладению гибридными высококвалифицированными навыками, в частности навыками применения современных информационно-коммуникативных технологий. Стоит отметить и проблему формирования кадрового резерва. Установлено, что педагоги-предметники отклоняют предложения стать руководителем, так как считают, что деятельность руководителя «более интенсивная, сложная, ответственная, нетворческая», предполагает «сложности взаимодействия с коллективом и в реализации управленческих функций» [12, с. 28]. Всё вышеперечисленное не только повышает напряжённость труда руководителя, но и фактически приравнивает условия его деятельности к «особым условиям».

Всестороннее изучение вопроса повышения квалификации руководителей учреждений образования показало отсутствие учебных практико-ориентированных программ, позволяющих найти ответы на выявленные проблемные вопросы в области управленческих навыков и умений осуществлять саморегуляцию. Была разработана авторская учебная программа повышения квалификации «Саморегуляция профессиональной деятельности руководителя учреждения образования» для руководителей учреждений образования. Цель программы — создать условия для роста профессиональной компетентности слушателей по вопросам осуществления саморегуляции профессиональной деятельности с целью повышения её эффективности в сложных социокультурых условиях жизнедеятельности. Программа ориентирована прежде всего на реальных, действующих руководителей учреждений образования и их заместителей. Содержание материала подобрано и структурировано таким образом, что программа представляет интерес и для специалистов, составляющих резерв руководящих кадров организации.

Реализация данной программы обеспечивает практическое усвоение слушателями современных форм и методов управленческой деятельности в соответствии с мировыми трендами, эффективных технологий предупреждения и конструктивного разрешения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе, основных инструментов коррекции стресса и практик профилактики профессионального выгорания руководителей и работников учреждений образования. Предполагается, что участие в программе будет способствовать формированию системы саморегуляции профессиональной деятельности в нормативных условиях и условиях форс-мажора, создаст предпосылки для освоения способов и приёмов формирования адаптивных и трансформирующих моделей поведения личности, которые будут обеспечивать гибкое реагирование на потенциальные или реально действующие стрессогенные факторы.

Ключевыми умениями участников программы должны стать умения учитывать в практике психологические аспекты управленческой деятельности, анализировать и формировать репутацию учреждения образования у целевых групп потребителей, разрабатывать индивидуальные планы мероприятий по саморегуляции профессиональной деятельности для минимизации риска профессионального выгорания и последствий сложных педагогических, кризисных, экстремальных ситуаций в образовательной среде. Особое внимание уделено развитию компетенций, которые позволят проводить первичную психологическую диагностику маркеров стресса,

Реализация программы «Саморегуляция профессиональной деятельности руководителя учреждения образования» обеспечивает практическое усвоение слушателями современных форм и методов управленческой деятельности в соответствии с мировыми трендами, эффективных технологий предупреждения и конструктивного разрешения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе, основных инструментов коррекции стресса и практик профилактики профессионального выгорания руководителей и работников учреждений образования.

индикаторов эмоционального выгорания, профессиональных деформаций, использовать результаты для определения стратегии и тактики дальнейших действий. Оценка актуальных стратегий и сценариев интеракции, освоение инструментов влияния и убеждения, алгоритмов реагирования, включение их в модель саморегуляции позволят слушателям сформировать оптимальную систему взаимоотношений с окружающими, научиться эффективно взаимодействовать с вышестоящим руководством, коллегами и подчинёнными для достижения общей цели.

Круглый стол как вариант контрольно-оценочного метода позволяет слушателям в диалоговом формате актуализировать существующие проблемные вопросы, критически оценить степень востребованности новой информации, её информационного и действенного компонента, продемонстрировать результаты рефлексии собственного профессионального опыта, степень готовности к внедрению новых компетенций в практику профессиональной деятельности.

В качестве фрагмента разработанной учебной программы «Саморегуляция профессиональной деятельности руководителя учреждения образования» рассмотрим тематический план *(табл.)*.

Несомненным достоинством программы является её практикоориентированность. В качестве методов обучения определены следующие:

- теоретико-информационные методы (эвристическая беседа, групповая дискуссия);
- методы проблемного обучения (проблемное изложение, частично-поисковый и исследовательский методы).

Использование методов анализа ситуаций, социального тренинга, современных игровых методов обучения (имитационные (деловые и ролевые) и неимитационные (обмен опытом (митап, meetup), кейс-стади (case study), рефлексивный практикум) игры) позволяет слушателям актуализировать типичные проблемные ситуации, возникающие в профессиональной деятельности, научиться оценивать собственную ресурсную и инструментальную компетентность, прогнозировать эффективные, креативные стратегии решения задач, проектировать опыт саморегуляции с учётом индивидуальных возможностей. Важным условием эффективности участия в программе является создание партнёрского стиля отношений (сотрудничество, сотворчество, взаимопомощь и др.), что будет содействовать получению обратной связи на занятиях.

Особое внимание уделено методам психологической регуляции. Слушатели получают возможность овладеть приёмами саморегуляции и самовоздействия, научиться самостоятельно применять полученные умения для снижения эмоциональной напряжённости, профилактики и коррекции негативных эмоциональных состояний, последствий воздействия стрессовых факторов разной степени интенсивности, оценивать варианты использования внешних и внутренних ресурсов для достижения результатов и обеспечения эффективности деятельности и межличностного взаимодействия.

Круглый стол как вариант контрольно-оценочного метода позволяет слушателям в диалоговом формате актуализировать существующие проблемные вопросы, критически оценить степень востребованности новой информации, её информационного и действенного компонента, продемонстрировать результаты рефлексии собственного профессионального опыта, степень готовности к внедрению новых компетенций в практику профессиональной деятельности.

Опыт апробации программы на базе Института повышения квалификации и переподготовки Белорусского государственного педагогического университета имени Максима Танка и Брестского государственного технического университета (n = 31; выборка гетерогенна, средний возраст — 41,7 года) показал эффективность предложенного варианта повышения профессиональной компетентности руководителей

Таблица **— Тематический план учебной программы повышения квалификации «Саморегуляция профессиональной деятельности руководителя учреждения образования»**

№ п\п	Название раздела/темы	Деловая игра	Практические занятия	Круглый стол
I. Роль навыков руководителя учреждения образования в организации саморегуляции профессиональной деятельности, профилактике и разрешении сложных педагогических ситуаций (6 часов)				
1	Профессиональная деятельность руководителя учреждения образования: управление и саморегуляция	4	—	—
2	Управленческие навыки руководителя	—	2	—
II. Теоретико-методологические основания эффективной управленческой деятельности в учреждении образования (16 часов)				
3	Саморегуляция профессиональной деятельности как навык эффективного управленца	—	2	—
4	Мотивационно-целевая саморегуляция как основа саморегуляции профессиональной деятельности	—	4	—
5	Субъективная модель значимых условий деятельности и её значение в саморегуляции профессиональной деятельности	—	2	—
6	Планирование в структуре саморегуляции профессиональной деятельности (деловые игры «Инвестиционный фонд», «Управление временем»)	2	2	—
7	Система критериев успешности достижения цели: оценка и коррекция результатов деятельности	—	2	—
III. Прикладные аспекты профилактики эмоционального выгорания, профессиональных деформаций и деструкций руководителей и сотрудников учреждений образования (14 часов)				
8	Стратегическая и тактическая саморегуляция профессиональной деятельности руководителя	—	2	—
9	Саморегуляция профессиональной деятельности в условиях стресса (деловая игра «Паника»)	2	2	2
10	Саморегуляция руководителя в условиях конфликтного взаимодействия	—	2	—
11	Саморегуляция личностного и профессионального роста руководителя	2	4	—
	Всего		36	

учреждений образования и их заместителей. Анализ анкет обратной связи выявил следующие результаты:

- большинство респондентов (75 %; $n = 23$) считают, что они стали намного более информированы в вопросах осуществления саморегуляции управленческой деятельности в учреждениях дошкольного, общего среднего и высшего образования;
- большинство респондентов (95 %; $n = 29$) указали, что они максимально

удовлетворены полученными теоретическими знаниями, умениями и способами саморегуляции и готовы применять их в профессиональной деятельности в процессе решения актуальных управленческих задач;

- большинство респондентов (78 %; n = = 24) отметили практическую ценность и новизну информации для дальнейшего профессионального и личностного развития, совершенствования профессионального самосознания.

Обучение слушателей по учебной программе «Саморегуляция профессиональной деятельности руководителя учреждения образования» — важный этап повышения их квалификации, трансформации управленческих компетенций, обогащения смысловой и инструментальной составляющей профессиональной деятельности. Значимым итогом работы, по нашему мнению, является преодоление негативного стереотипа о характеристиках и трудностях управленческой деятельности как у работающих руководителей, так и у тех слушателей, которые составляют резерв кадров. В качестве отдалённых результатов обучения следует отметить повышение степени удовлетворённости деятельностью и межличностным взаимодействием в трудовом коллективе, в том числе в конфликтных ситуациях, ориентацию на достижение профессиональных успехов, минимизацию эмоционального утомления, профилактику эмоционального выгорания, профессиональных деформаций.

Список цитированных источников

1. *Бакунович, М. Ф.* Психологические характеристики саморегуляции как предиктора творческой активности студентов педагогического университета [Электронный ресурс] / М. Ф. Бакунович, О. А. Шавлюкевич // Психология одарённости и творчества : сб. науч. трудов участников I Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 5—6 ноября 2019 г. / редкол.: А. И. Савенков, Л. И. Ларионова. — М. : Известия ИППО, 2019. — С. 81—87.

2. *Асмолов, А. Г.* Преадаптация к неопределённости как стратегия навигации развивающихся систем: маршруты эволюции / А. Г. Асмолов, Е. Д. Шехтер, А. М. Черноризов // Вопросы психологии. — 2017. — № 4. — С. 3—26.

3. Культурно-деятельностная психология в экстремальной ситуации: вызов пандемии : материалы обсуждения / А. Г. Асмолов, В. А. Иванников, М. Ш. Магомед-Эминов, А. А. Гусейнов, А. И. Донцов, Б. С. Братусь // Человек. — 2020. — Т. 31, № 4. — С. 7—40.

4. *Стрижицкая, О. Ю.* Воспринимаемый стресс, локус контроля и самопринятие: теоретический и эмпирический подходы / О. Ю. Стрижицкая // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. — 2019. — Т. 9. — Вып. 1. — С. 21—31.

5. *Леонова, А. Б.* Трансформация системы когнитивных ресурсов при возрастании эмоциональной напряжённости / А. Б. Леонова, И. В. Блинникова, М. С. Капица // Вестник Московского университета. Серия 14, Психология. — 2019. — № 1. — С. 69—86.

6. *Леонтьев, Д. А.* Личность в непредсказуемом мире / Д. А. Леонтьев // Методология и история психологии. — 2010. — Т. 5. — Вып. 3. — С. 120—140.

7. *Моросанова, В. И.* Индивидуальные особенности осознанной саморегуляции произвольной активности человека / В. И. Моросанова // Вестник МГУ. Серия 14. — 2010. — № 1. — С. 36—45.

8. Большой психологический словарь [Электронный ресурс] / [Авдеева Н. Н. и др.] ; под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. — 3-е. изд. — М. : АСТ, 2002. — Режим доступа : https://spbguga.ru/files/03-5-01-005.pdf. — Дата доступа : 06.03.2022.

9. *Сыманюк, Э. Э.* Профессиональные деструкции и способы их профилактики [Электронный ресурс] / Э. Э. Сыманюк, И. В. Девятовская // Народное образование. — 2010. — № 6. — Режим доступа : https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-destruktsii-i-sposoby-ih-profilaktiki. — Дата доступа : 06.03.2022.

10. Стратегии преодоления кризиса утраты профессии педагогами позднего возраста / Э. Э. Сыманюк, Г. И. Борисов, А. А. Печеркина, В. В. Савельев // Педагогическое образование в России. — 2021. — № 6. — С. 42—52.

11. *Байбурин, Р. Ф.* Кадровая политика университетских столиц России в отношении директоров школ как ресурс повышения качества образовательной услуги [Электронный ресурс] / Р. Ф. Бабурин, А. Г. Каспржак, Н. Б. Филинов // Психологическая наука и образование. — 2018. — Т. 23, № 4. — Режим доступа : https://psyjournals.ru/files/95827/pse_2018_n4_Bayburin_Kasprzhak_Filinov.pdf. — Дата доступа : 06.03.2022.

12. *Филинкова, Е. Б.* Восприятие педагогами руководящей деятельности в образовании как фактор готовности к переходу на управленческую должность / Е. Б. Филинкова, Т. И. Шульга // Психологическая наука и образование. — 2018. — Т. 23. — № 4. — С. 21—31.

13. Директор современной российской школы: статистический портрет, система подготовки, практики управления (часть 1) [Электронный ресурс] // Факты образования. — 2016. — № 5. — Режим доступа : https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/409671894.pdf. — Дата доступа : 06.03.2022.

14. *Миронова, С. Г.* Социально-психологические характеристики руководителей современной школы: роль эмоционального интеллекта в построении модели эффективного руководителя / С. Г. Миронова // Психология и право. — 2017. — № 3. — С. 71—82.

Материал поступил в редакцию 08.09.2022.

Социокультурная обусловленность эволюционного развития контрольно-оценочной деятельности

Л. В. Хведченя, И. А. Бартошевич

В статье рассматриваются истоки зарождения оценочной педагогической деятельности и её эволюционное развитие (до середины XX века). Описываются предпосылки и социокультурная обусловленность происходящих трансформаций, в частности влияние факторов религиозного, религиозно-светского, историко-культурного, научно-формирующего и педагогического характера. Отмечается, что в течение почти двух тысячелетий оценочная деятельность как компонент дидактической системы оставалась довольно консервативной. Динамика её социокультурного развития отвечала условиям знаниецентрической парадигмы образования и формировала востребуемые в обществе качества личности.