

Научная статья

<https://doi.org/10.31862/1819-463X-2026-4-42-53>

УДК 371.11

5.8.7. Методология и технология профессионального образования

ОТ ИСПОЛНИТЕЛЯ К СТРАТЕГУ: имитационное моделирование как метод обучения стратегическому целеполаганию руководителей школ в системе повышения квалификации

Т. В. Григорьева

Московский педагогический государственный университет

Аннотация. Законодательно за руководителем школы закреплён статус стратега, ответственного за её развитие. Однако на практике его деятельность поглощена текущим учебным процессом. Стратегическое управление не может строиться по остаточному принципу. Видение руководителем желаемого будущего школы задаёт смысл и направление всем тактическим управленческим решениям. В статье представлена технология обучения руководителей школ стратегическому целеполаганию на основе андрагогики и имитационного моделирования. В основе технологии – педагогический опыт А. С. Макаренко. Его концепция «целей-радостей» помогает руководителю найти ориентиры, способные объединить коллектив вокруг образа будущего конкретной школы. Технология основана на двух типах имитационного моделирования: диалог с ИИ-агентом, в роли А. С. Макаренко, и отработка решений в тренажёрах и деловых играх, что последовательно формирует субъектную позицию руководителя, переводя его от роли исполнителя к стратегу.

Ключевые слова: стратегия, программа развития школы, повышение квалификации, руководитель школы, управление развитием школы, ИИ-агент, применение ИИ в образовании

Для цитирования: Григорьева Т. В. От исполнителя к стратегу: имитационное моделирование как метод обучения стратегическому целеполаганию руководителей школ в системе повышения квалификации // Наука и школа. 2026. № 4. С. 42–53. <https://doi.org/10.31862/1819-463X-2026-4-42-53>.

© Григорьева Т. В., 2026



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

FROM IMPLEMENTER TO STRATEGIST: Simulation Modeling as a Method for Teaching Strategic Goal-Setting to School Leaders in Professional Development Programs

T. V. Grigoryeva

Moscow Pedagogical State University

Abstract. *Legally, the head of a school is assigned the status of a strategist responsible for its development. However, in practice, their activities are consumed by the current educational process. Strategic management cannot be based on a residual principle. The head's vision of the school's desired future sets the meaning and direction for all tactical management decisions. The article proposes a technology for teaching school heads strategic goal-setting based on andragogy and simulation modeling. This technology is based on the pedagogical experience of A. S. Makarenko. His concept of "joy-goals" helps the manager to find the guidelines that can unite the team around the image of the future of a particular school. The technology is based on two types of simulation modeling: a dialogue with an AI agent, in the role of A. S. Makarenko, and the development of solutions in simulators and business games, which consistently forms the subject position of the head, transferring them from the role of an implementer to a strategist.*

Keywords: *strategy, school development program, professional development, school head, school development management, AI agent, using AI in education*

Cite as: Grigoryeva T. V. From Implementer to Strategist: Simulation Modeling as a Method for Teaching Strategic Goal-Setting to School Leaders in Professional Development Programs. *Nauka i shkola*. 2026, No. 4, pp. 42–53. <https://doi.org/10.31862/1819-463X-2026-4-42-53>.

В современных условиях заметно выросла роль руководителя общеобразовательной организации (далее – школы) как стратегического лидера. В соответствии с федеральным законом № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»¹ и профессиональным стандартом (приказ Минтруда России № 250н от 19.04.2021)², руководитель образовательной организации несет персональную ответственность за разработку и реализацию программы развития школы, в которой должно быть отражено стратегическое целеполагание. В свою очередь, требования к разработке, утверждению и согласованию подобной программы определены методическими рекомендациями Министерства просвещения России, которые одновременно определяют и ориентиры для повышения квалификации (далее – ПК) руководителей школ³.

¹ Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/36698> (дата обращения: 21.03.2026).

² Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»» (зарег. в Минюсте России 02.09.2021 № 64848). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394567/ (дата обращения: 21.03.2026).

³ <Письмо> Минпросвещения России от 17.06.2024 № 03-877 «О направлении методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по разработке, утверждению и согласованию программ развития общеобразовательных организаций»). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_483526/ (дата обращения: 21.03.2026).

Несмотря на то что законодательно за руководителем закреплён статус стратега, ответственного за развитие образовательной организации, имеющиеся исследования [1; 2 и др.] свидетельствуют, что на протяжении многих лет основными приоритетами для руководителей школ остаются: обеспечение текущего учебного процесса и его материально-технических условий. Стратегическое целеполагание, если и появляется в списке задач руководителя школы, то нередко носит формальный характер. Это подтверждает анализ программ развития школ, где в большинстве случаев стратегические цели характеризуются нечёткостью, нереалистичностью, отсутствием системности и не учитывают уникальные факторы конкретной школы [3; 4]. Такова реальность, несмотря на авторитетные исследования, доказавшие, что стратегический подход должен пронизывать собой все управление школой [5].

Стратегическое целеполагание развития школы не может быть довеском к повседневной рутине руководителя. Оно должно стать компасом, который определяет, куда и зачем движется школа. Именно ясное видение желаемого будущего школы самим руководителем и всех участников образовательного процесса придает смысл и направление всем текущим управленческим решениям, превращая разрозненные тактические действия в последовательное движение к общей созидательной цели.

Говоря об актуальности темы, нельзя обойти стороной еще несколько факторов государственной образовательной политики в Российской Федерации. Во-первых, Указ Президента РФ от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»⁴ закрепляет за школой и ее руководством ключевую роль в воспитании граждан. Это одновременно формирует и новый социальный заказ системе ПК. Чтобы руководитель смог транслировать эти ценности, он лично должен разделять их. Без этого невозможна осмысленная интеграция этих ценностей в стратегию развития школы.

Однако реализация этих требований на практике сопряжена с рядом трудностей. Зачастую программы ПК руководителей школ сосредоточены на передаче нормативных знаний и тактических управленческих навыков и не затрагивают, или рассматривают мимоходом смысловые и ценностные аспекты деятельности самого руководителя. Осознание своей субъектности и ценностной основы деятельности осложняется так же тем, что 57,8% действующих директоров школ не имели опыта руководящей деятельности до назначения на должность, а профессиональную переподготовку в сфере управления из них прошли лишь 44,5% [6].

Во-вторых, важно учитывать мощнейшее влияние цифровых технологий. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» с утвержденной Национальной стратегией развития искусственного интеллекта до 2030 года⁵ задают вектор цифровой трансформации всех сфер, включая образование. В выступлении на итоговом заседании Государственного совета (декабрь 2025) Президент России подчеркнул необходимость вне-

⁴ Указ Президента РФ от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (дата обращения: 21.03.2026).

⁵ Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 (ред. от 15.02.2024) «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года»). URL: <http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/AH4x6HgKWANwVtMOFpDhcbRpv1HCCsv.pdf> (дата обращения: 21.03.2026).

дрения технологий искусственного интеллекта (далее – ИИ) именно в образование⁶, что открывает новые возможности для модернизации дидактического инструментария системы ПК. Если учесть, что совокупный период курсового обучения за всю 15–20-летнюю карьеру руководителя школы составляет не более 10–15 месяцев [7], ценность каждого доступного дня для ПК становится критически значимой. В этой связи применение технологии ИИ может позволить более эффективно использовать каждый час обучения. Однако внедрение современных цифровых технологий, в том числе ИИ, зачастую тормозится технологическим отставанием самой системы ПК, где преобладают традиционные лекционно-семинарские форматы. Даже перенесенные на онлайн-платформы, они, как правило, воспроизводят прежнее содержание в новой оболочке [8; 9].

Словом, можно говорить о существовании научной проблемы, суть которой связана с поиском ответа на вопрос: можно ли в системе ПК усовершенствовать процесс обучения стратегическому целеполаганию руководителей школ и какими методами это можно сделать более эффективно.

Одним из таких методов выступает технология имитационного моделирования с применением ИИ. Это интегративный метод обучения, соединяющий исследовательский потенциал (возможность безопасного тестирования управленческих гипотез в моделируемой среде), дидактический потенциал деловых игр и технологический потенциал агентного моделирования (персонализированное сопровождение обучающегося с помощью ИИ-агента, выступающего в роли наставника) [10; 11]. Применением ИИ-агента (программной системы, способной воспринимать контекст и автономно действовать для достижения учебных целей, согласно ГОСТ Р 71476-2024⁷, обеспечивает индивидуальную траекторию обучения и персонализированное сопровождение руководителя. Применение таких систем в образовании регламентируется стандартом ГОСТ Р 71657-2024 «Технологии искусственного интеллекта в образовании»⁸, что создает институциональные условия для их внедрения в систему ПК.

Апробация технологии имитационного моделирования базировалась на следующих теоретических основах:

- положения теории деятельности (Л. С. Выготский [12], А. Н. Леонтьев [13]), что позволило обосновать категорию субъекта как источника активности, способного к целеполаганию, определить роль наставника и раскрыть механизм «сдвига мотива на цель»;
- идея В. Франкла [14] о том, что «смысл нельзя дать, его нужно самостоятельно найти». Она была применена в разработке сократического диалога ИИ-агента с руководителями школ, обеспечивая условия для самостоятельного обретения личностных смыслов;
- положение андрагогики о том, что взрослый человек – это сама себя развивающая культура, где культура понимается как совокупность ценностей и способов деятельности [15];
- концепция индивидуализации, обоснованная в культурно-исторической теории Л. С. Выготского и развитая в современной концепции Т. Роуза [16],

⁶ Заседание Государственного Совета. 25.12.2025. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/78860> (дата обращения: 09.06.2026).

⁷ ГОСТ Р 71476-2024 Искусственный интеллект. Концепции и терминология искусственного интеллекта. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1310068314> (дата обращения: 16.04.2026).

⁸ ГОСТ Р 71657-2024 Технологии искусственного интеллекта в образовании. Функциональная подсистема создания научных публикаций. Общие положения. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1309958832> (дата обращения: 09.06.2026).

отвергающей парадигму усреднения, стала основой для проектирования технологии, предполагающей учет уникальных факторов руководителя и контекста его школы.

Теория имитационного моделирования (далее – ИМ) в профессиональном образовании представлена тремя взаимосвязанными аспектами. Первый аспект – исследовательский потенциал ИМ как инструмента анализа сложных систем, позволяющего безопасно тестировать управленческие гипотезы в моделируемой среде (Н. П. Бусленко [17], Ю. А. Кузнецова [18], Р. В. Майер [19] и др.). Второй аспект – дидактический потенциал имитационных деловых игр и тренажеров как метода активного обучения, воссоздающего контекст профессиональной деятельности для формирования практических навыков и компетенций руководителей школ (Н. Е. Орлихина [20], А. И. Рытов [21], Т. И. Шамова [22] и др.). Третий аспект – технологический потенциал агентного моделирования с использованием ИИ-агента-наставника, обеспечивающего персонализированное сопровождение обучающегося (А. П. Глухов [23], Г. В. Рыбина [24], П. В. Сысоев [25], Ч. Дахал [26] и др. В совокупности данные подходы позволяют воссоздавать профессиональный контекст, развивать компетенции в безопасной среде и обеспечивать индивидуальную траекторию обучения каждого руководителя с учетом уникальных факторов его школы.

В качестве ролевой модели цифрового наставника был выбран образ А. С. Макаренко, педагогическая концепция которого, включающая идеи «воспитания счастья», «перспективных линий», «целей-радостей» и «труда-заботы», стала методологической основой стратегического целеполагания, с опорой на осознание и формирование духовно-нравственных ценностей у руководителя школы [27].

Реализация технологии осуществлялась в формате онлайн-курса продолжительностью 18 часов, организованного в асинхронном формате, когда обучение проводилось с предоставлением круглосуточного доступа через любые цифровые устройства, допуская индивидуальный темп прохождения курса в течение двух недель [28].

Целью обучения определена трансформация управленческой позиции руководителя школы: от исполнителя к стратегу. Руководитель, не осознавший своей субъектной позиции, не принявший ценностные ориентиры государства как лично значимые, неизбежно остается в рамках реактивного управления. Поэтому в рамках разработанной технологии акцент ставился на формирование способности самостоятельно формулировать стратегические цели развития школы, опираясь на личностные ценности, уникальные факторы своей организации и государственные приоритеты в сфере образования и воспитания.

Содержательная логика обучения выстраивается через четыре последовательных смысловых блока. Каждый из них решает свою задачу, а все вместе они реализуют принцип постепенного осознания и интериоризации полученных знаний.

Содержательное ядро курса составляет проблематизация, фокусирующая внимание слушателя на его личностной заинтересованности в определении и внедрении стратегии развития школы, на то, как будет изменяться это представление по мере прохождения им курса. Слушатель сразу формулирует свою стратегическую цель и определяет критерии, по которым он поймет, что цель достигнута. Именно к этой первоначальной формулировке руководитель будет возвращаться на протяжении всего обучения, постепенно углубляя ее, переосмысливая и корректируя, чтобы на каждом этапе видеть собственный прогресс и раскрывать все более глубокие смыслы стратегического целеполагания.

1 блок: «Что такое стратегическое целеполагание» – раскрывает природу этого процесса, его этапы и ключевое отличие стратегических целей от тактических

и оперативных. Руководитель сознает, что целеполагание – это процесс, имеющий начало и конец, состоящий из последовательных этапов, ключевым из которых является четкое определение однозначных критериев достижения цели. Он осваивает многообразие классификаций целей: по срокам (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные), по приоритетности, по числу вовлеченных лиц, и пр. Руководитель понимает, что стратегические цели связаны с образом желаемого будущего школы, а сам процесс целеполагания – это составная часть управленческого цикла. На этом уровне формируются аналитические умения: различать стратегические, тактические и оперативные цели; сопоставлять формулировки целей и критериев их достижения, понимая их единство, учитывающее уникальные факторы каждой школы. При формулировке любой цели руководитель учится одновременно формулировать 2–3 измеримых критерия достижения. Одним из методов обучения является тренажер формулировок целей и критериев на примерах коллег – директоров различных типов школ (мегаполис, сельская школа, городская школа, школа в закрытом военном городке). Он анализирует более десяти различных формулировок целей его коллег, сопоставляет их с заявленными ими критериями достижения. Затем применяет выявленные принципы к своей цели, получая обратную связь от ИИ-агента. Это создает первый опыт применения знаний к своей школе и закладывает основу для последующего углубленного освоения стратегического целеполагания.

II блок: «От чего зависит стратегическое целеполагание развития школы» посвящен системному анализу внешних и внутренних факторов. Руководитель осознает, что стратегическое целеполагание зависит от стратегических задач государства. Он узнает, что задачи государства на разных исторических этапах могут меняться, но остаются ключевые: воспитание поколений, любящих свою страну и имеющих уровень образования, необходимый для реализации задач государства. Особое внимание уделяется анализу 15 ключевых групп факторов, выявленных на основе эмпирических исследований и обобщения опыта управленческих команд, разделенных на внутренние и внешние.

Внутренние факторы включают: количество учащихся и оценка их уровня образования; эмоциональное и энергетическое состояние директора; активность родителей; связь с выпускниками; система управления; состояние материально-технической базы школы и др. *Внешние факторы* включают: локацию (мегаполис, город, село); социально-экономический статус семьи; отношения с партнерами; уровень бюджетной обеспеченности; отношения с проверяющими; репутацию школы и пр. Для каждого фактора слушателям предлагаются подробные расшифровки, раскрывающие, что именно стоит за каждым уровнем оценки, что позволяет обеспечить единое понимание диагностируемых параметров. Без осознания влияния этих факторов любая стратегическая цель остается формальной и оторванной от реальности.

Слушатель проходит диагностический опрос по 15 группам, а затем в имитационной игре «Факторный анализ» распределяет каждый фактор по двум шкалам: «могу повлиять – не могу повлиять» и «сильно влияет на достижение цели – слабо влияет». Это позволяет ему визуализировать матрицу факторов и получить рекомендации от ИИ-агента: какие факторы можно использовать как опору (сильное влияние + можно повлиять), какие требуют компенсации (сильное влияние + нельзя повлиять), а какие можно временно игнорировать.

Для получения более объективной картины слушателю предлагается обсудить эти же вопросы с коллегами, родителями и учениками старших классов, чтобы увидеть,

как факторы школы воспринимаются разными участниками образовательного процесса. Для организации такого сбора обратной связи руководитель знакомится с методикой NPS (Net Promoter Score), уже давно зарекомендовавшей себя в мировой практике как простой и надежный инструмент диагностики состояния организации для дальнейшего стратегического планирования [29].

При этом сама работа с факторами происходит в формате имитационного моделирования: руководитель безопасно экспериментирует с разными стратегическими решениями, а ИИ-агент ведет с ним сократический диалог, побуждая к осмыслению и пересмотру устоявшейся установки «от меня ничего не зависит». Именно этому пробуждению субъектной позиции уделяется наибольшее время. В диалоге с ИИ-агентом руководитель шаг за шагом переосмысливает, на что он реально может повлиять, а что лишь кажется ему непреодолимым.

В ходе этой работы формируются умения объективно оценивать факторы, составлять приоритеты, опираться на сильные стороны школы и компенсировать слабые. На протяжении всего курса руководитель еще не раз возвращается к этому упражнению, работая над планом достижения стратегических целей с учетом ключевых факторов своей школы.

III блок: «Как происходит процесс стратегического целеполагания» включает алгоритмы анализа ранее поставленных целей, технологии формулирования целей и критериев их достижения по методике SMART. Руководитель учится анализировать ранее им самим поставленные стратегические цели: что планировалось, кем, как, каковы итоги – достигнуты цели или нет и почему. Он осваивает работу с нормативными документами: как учитывать и наделять личностным смыслом государственные установки в процессе стратегического целеполагания. Он учится формулировать цели и критерии их достижения, чтобы они были понятны всем участникам образовательного процесса.

На этом уровне формируются практические навыки: декомпозировать стратегическую цель на тактические задачи и оперативные действия; формулировать 2–3 измеримых критерия достижения цели; выделять ключевые факторы, влияющие на достижение цели, и задавать вопросы: «Какой ресурс у нас для этого есть?», «Какое ограничение нам может помешать?», «Как конкретно использовать наши сильные стороны и компенсировать слабые?».

Слушатель выполняет упражнения на тренажерах: «Понятность цели для всех» (анализ того, как сформулированную цель интерпретируют разные участники образовательного процесса). В имитационной игре «Если я изменю цель, что случится?» он строит карту последствий для всех подсистем школы – как изменится структура управления, потребуются ли новые ресурсы, как отреагируют педагоги, родители, учащиеся. После выполнения каждого из этих упражнений ИИ-агент задает уточняющие вопросы, дает обратную связь о системных эффектах.

IV блок: «Ценностно-смысловые основания целеполагания» выводит обучение на новый уровень осознания личной мотивации руководителя, его ценностных ориентаций и эмоционального состояния. В предыдущих блоках образ А. С. Макаренки уже был представлен как ролевая модель цифрового наставника, однако именно здесь его педагогическое наследие становится предметом изучения и практического освоения. Руководитель изучает концепцию «целей-радостей» и «перспективных линий», после чего сразу применяет эти идеи к себе.

Центральным упражнением блока является «Школа моей мечты через 30 лет», где руководитель, отвлекаясь от текущих ограничений и тактических задач, со-

здает образ позитивного будущего своей школы, опираясь на личные ценности, мечты и представления об идеальной школе, словно он – волшебник, способный изменить все, что считает нужным. Этот вопрос – «Что останется после меня?» – звучал рефреном на протяжении всего курса, но здесь он становится самостоятельным, глубоко эмоциональным упражнением, дающим мощный ценностный отклик и позволяющим заглянуть за горизонт текущей управленческой рутины. Затем руководитель тренируется формулировать личные «цели-радости» на разные временные горизонты, проверяет их реалистичность с учетом своего эмоционального состояния, получает обратную связь от ИИ-агента и формирует персональный банк целей.

На этом же этапе руководитель впервые учится осознавать и проектировать «цели-радости» для всех участников образовательного процесса – учителей, родителей, учащихся, а также для проверяющих органов. В специальном имитационном тренажере он последовательно работает с профилями ключевых участников, формулируя для каждой такую цель, которая была бы лично интересна, вдохновляла и при этом работала на общую стратегию развития школы. После каждой формулировки ИИ-агент дает обратную связь: насколько цель учитывает особенности участника, реалистична ли она и как ее увязать с общей стратегией. Затем руководитель сопоставляет свою формулировку стратегической цели с целями-радостями всех участников, проверяя, насколько они согласованы и образуют единую систему перспективных линий. В завершение формируется «карта целей-радостей» для всех ключевых участников, которая ляжет в основу программы развития данной школы с учетом ее уникальных факторов.

На этом уровне формируются рефлексивно-субъектные навыки: руководитель учится осознавать свои ценностные основания, выстраивать иерархию личных смыслов, видеть связь между собственными мотивами и стратегическими целями школы, а также согласовывать их с целями всех участников образовательного процесса. Происходит осознание, что от мотивации руководителя зависит, будет ли целеполагание формальным или наполненным смыслами и энергией. Кроме того, руководитель учится трезво оценивать свой уровень профессионального и эмоционального выгорания как ключевого фактора провалов целеполагания. Так формируется субъектная позиция – способность и ставить цели, и нести за них ответственность, видя их личностный смысл и ценность для каждого участника школьной жизни.

Именно в этом блоке происходит главная трансформация. Через имитационный тренажер «Мои цели-радости как директора школы» руководитель формулирует личные цели-радости на разные временные горизонты (5–10 лет, 1–3 года, месяц–полугодие), отвечая на вопросы ИИ-агента: «Почему эта цель важна именно для Вас?», «Что Вы почувствуете, когда достигнете ее?», «Как эта цель связана с развитием Вашей школы?». В тренажере «Цели-радости участников образовательного процесса» он последовательно работает с разными профилями (ученик-сорванец, родитель-жалобщик, молодой учитель, учитель-профессионал с выгоранием, завуч, готовый уволиться), формулируя цели-радости для каждого.

В результате руководитель перестает воспринимать стратегическую цель как формальное внешнее требование и начинает видеть ее как продолжение собственных личностных смыслов и ценностных оснований. Меняется и само понимание управленческой роли директора школы: от контролирующего администратора – к наставнику, для которого искренняя забота о благе каждого участника образовательного процесса становится сутью профессиональной

деятельности. Именно в этом, согласно концепции А. С. Макаренко, проявляется «труд-забота» и воспитательный эффект: управленец своим ежедневным примером, управленческими решениями и отношением к людям транслирует нравственные ценности.

Конечно, такая глубинная трансформация происходит не у всех обучающихся и не в полном объеме. Контингент руководителей изначально неоднороден: кто-то приходит в управление школой по призванию, видя в ней возможность влиять на развитие детей и общества; кто-то – в силу сложившихся обстоятельств, воспринимая должность как карьерный этап или способ решения личных задач; а кто-то оказывается в кресле директора, не имея ни специальной подготовки, ни внутреннего желания управлять. Тем не менее, именно создание условий для ценностно-смысловой рефлексии, проживание «целей-радостей» в имитационных тренажерах и диалог с ИИ-агентом позволяют каждому руководителю, вне зависимости от его исходной мотивации, хотя бы на время выйти за рамки привычного реактивного управления и увидеть свою роль иначе.

Даже если трансформация управленческого сознания не наступает, само прикосновение к ценностно-смысловому уровню целеполагания оставляет след: руководитель начинает сомневаться в привычных стереотипах, задумываться о том, «ради чего» он работает, и видеть альтернативы формальному исполнению обязанностей. А это уже первый шаг к субъектной позиции.

В разработанной технологии применяются два типа имитационного моделирования, каждый из которых реализован с применением ИИ. Первый тип – сквозное сопровождение ИИ-агентом-наставником в образе А. С. Макаренко, который ведет с руководителем сократические диалоги на протяжении всего обучения, побуждая к переосмыслению ценностных оснований и установки «от меня ничего не зависит».

Второй тип – имитационные тренажеры и игры с разветвленными сценариями, которые адаптируются под уникальные факторы конкретной школы на основе данных входной диагностики. На этапе разработки с помощью ИИ-инструментов сгенерированы десятки вариантов управленческих ситуаций для разных типов школ, а в процессе обучения система автоматически подставляет в сценарий те примеры, которые максимально соответствуют контексту конкретного руководителя. Именно сочетание этих двух типов превращает имитационное моделирование в современный дидактический инструмент, способный обеспечить решение ключевых задач системы ПК.

Таким образом, предложенная технология с применением ИИ создает пространство для глубинной рефлексии и личностного присвоения смыслов, позволяя руководителю обрести субъектную позицию, увидеть свою роль не как исполнителя, а как стратега-наставника, искренне заботящегося о развитии каждого участника образовательного процесса.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Кричевский В. Ю. Профессия – директор школы: моногр. СПб.: СПбАППО, 2004. 271 с.
2. Каспржак А. Г., Бысик Н. В. Как директора российских школ принимают решения // Вопросы образования. 2014. № 4. С. 96–118. DOI: <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2014-4-96-118>.
3. Лазарев В. С., Поташник М. М. Как разработать программу развития школы: Метод. пособие для руководителей образоват. учреждений. М.: Новая школа, 1993. 47 с.
4. Лазарев В. С., Афанасьева Т. П. Управление школой в условиях перемен: учеб. пособие. М.: Русское слово, 2022. 264 с.

5. Моисеев А. М. Стратегическое управление школой: вопросы и ответы: моногр. практико-ориентир. науч.-метод. пособие для рук. образоват. организаций: в 2 т. / под ред. О. М. Моисеевой. М.: АСОУ, 2014. Т. 2. 384 с.
6. Федорчук Ю. М., Кузнецов А. Н., Гордашникова О. Ю. Требования к директору школы: опыт разработки профессионального стандарта руководителя. М.: Ин-т управления образованием РАО, 2021. 224 с.
7. Проблемы повышения профессиональной квалификации руководителей школ / под ред. Е. П. Тонконогой. М.: Педагогика, 1987. 166 с.
8. Блинов В. И., Сергеев И. С. Проблемы цифровой дидактики: каковы пути решения? // Профессиональное образование. Столица. 2018. № 11. С. 5–10.
9. Кларин М. В. Инновационные модели обучения: Исследование мирового опыта. М.: Луч, 2016. 640 с.
10. Гордиенко Т. П., Марченко С. Г. Имитационное моделирование как перспективный метод повышения качества образования // Современное педагогическое образование. 2023. № 4. С. 24–28.
11. Григорьева Т. В. Имитационное моделирование цели деятельности директора школы // Образовательная политика. 2025. Т. 23, № 4. С. 78–90.
12. Выготский Л. С. Мышление и речь: сб. М.: АСТ: Астрель, 2011. 668 с.
13. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1977. 304 с.
14. Франкл В. Воля к смыслу. М.: Альпина нон-фикшн, 2018. 227 с.
15. Теслинов А. Г., Протасова И. А. Образование по-взрослому: Дух андрагогики развития. М.: ФЛИНТА: Наука, 2021. 112 с.
16. Роуз Т. Долой среднее! Новый манифест индивидуальности / пер. с англ. И. Ющенко. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 221 с.
17. Бусленко Н. П. Моделирование сложных систем. М.: Наука. 1978. 400 с.
18. Кузнецова Ю. А. Имитационное моделирование стратегического развития системы высшего образования Российской Федерации // Информатика и образование. 2023. Т. 38, № 6. С. 32–44. DOI: <https://doi.org/10.32517/0234-0453-2023-38-6-32-44>.
19. Майер Р. В. Кибернетическая педагогика: имитационное моделирование процесса обучения. Глазов: Глазовский гос. пед. ин-т им. В. Г. Короленко, 2014. 141 с.
20. Орлихина Н. Е. Обучение директора в системе повышения квалификации моделированию развития школы: дис. ... канд. пед. наук. Тула, 1998. 217 с.
21. Рытов А. И., Ушакова Е. В. Формирование социально-психологической образовательной среды: теоретические основы и практические подходы: учеб.-метод. пособие. М.: ПАРАДИГМА, 2025. 70 с.
22. Шамова Т. И. Управление образовательными системами: избр. тр. М.: Перспектива, 2009. 352 с.
23. Глухов А. П., Синогина Е. С. Исследование готовности учащихся к внедрению интеллектуальных агентов педагогической поддержки в образовательную среду // Цифровая гуманитаристика и технологии в образовании (DHTE 2025): сб. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 13–14 ноября 2025 г. М.: МГППУ, 2025. С. 119–132.
24. Рыбина Г. В. Интеллектуальные обучающие системы на основе интегрированных экспертных систем. М.: Директ-Медиа, 2023. 132 с.
25. Сысоев П. В. Дидактические свойства и методические функции нейросетей // Перспективы науки и образования. 2024. № 6 (72). С. 672–690. DOI <https://doi.org/10.32744/pse.2024.6.42>.
26. Multi-Agent Systems in Education: A Survey from the Trustworthiness Perspective / C. Dahal, J. Chen, M. Ye, Z. Xiong // TechRxiv. 2025. 29 Dec. DOI: <https://doi.org/10.36227/techrxiv.176704820.01980102/v1>.

27. Макаренко А. С. Педагогическая поэма. Полная версия. СПб.: Питер, 2024. 736 с.
28. Григорьева Т. В. Цифровой наставник для директора школы: Методология, технология, результаты // Народное образование. 2026. № 4. С. 191–203.
29. Березина Т. И., Григорьева Т. В. К возможности использования методики «Net Promoter Score» для диагностики деятельности школ // Гуманитарные исследования Центральной России. 2024. № 4 (33). С. 69–74.

REFERENCES

1. Krichevskiy V. Yu. *Professiya – direktor shkoly: monogr.* St. Petersburg: SPbAPPO, 2004. 271 p.
2. Kasprzhak A. G., Bysik N. V. Kak direktora rossiyskikh shkol primayut resheniya. *Voprosy obrazovaniya*. 2014, No. 4, pp. 96–118. DOI: <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2014-4-96-118>.
3. Lazarev V. S., Potashnik M. M. *Kak razrabotat programmu razvitiya shkoly: Metod. posobie dlya rukovoditeley obrazovat. uchrezhdeniy*. Moscow: Novaya shkola, 1993. 47 p.
4. Lazarev V. S., Afanasyeva T. P. *Upravlenie shkoloy v usloviyakh peremen: ucheb. posobie*. Moscow: Russkoe slovo, 2022. 264 p.
5. Moiseev A. M. *Strategicheskoe upravlenie shkoloy: voprosy i otvety: monogr. praktiko-orientir. nauch.-metod. posobie dlya ruk. obrazovat. organizatsiy*. In 2 vols. Ed. by O. M. Moiseeva. Moscow: ASOU, 2014. Vol. 2. 384 p.
6. Fedorchuk Yu. M., Kuznetsov A. N., Gordashnikova O. Yu. *Trebovaniya k direktoru shkoly: opyt razrabotki professionalnogo standarta rukovoditelya*. Moscow: In-t upravleniya obrazovaniem RAO, 2021. 224 p.
7. *Problemy povysheniya professionalnoy kvalifikatsii rukovoditeley shkol*. Ed. by E. P. Tonkonogaya. Moscow: Pedagogika, 1987. 166 p.
8. Blinov V. I., Sergeev I. S. Problemy tsifrovoy didaktiki: kakovy puti resheniya? *Professionalnoe obrazovanie. Stolitsa*. 2018, No. 11, pp. 5–10.
9. Klarin M. V. *Innovatsionnye modeli obucheniya: Issledovanie mirovogo opyta*. Moscow: Luch, 2016. 640 p.
10. Gordienko T. P., Marchenko S. G. Imitatsionnoe modelirovanie kak perspektivnyy metod povysheniya kachestva obrazovaniya. *Sovremennoe pedagogicheskoe obrazovanie*. 2023, No. 4, pp. 24–28.
11. Grigoryeva T. V. Imitatsionnoe modelirovanie tseli deyatelnosti direktora shkoly. *Obrazovatel'naya politika*. 2025, Vol. 23, No. 4, pp. 78–90.
12. Vygotskiy L. S. *Myshlenie i rech.* Moscow: AST: Astrel, 2011. 668 p.
13. Leontiev A. N. *Deyatelnost. Soznanie. Lichnost*. Moscow: Politizdat, 1977. 304 p.
14. Frankl V. *Volya k smyslu*. Moscow: Alpina non-fikshn, 2018. 227 p.
15. Teslinov A. G., Protasova I. A. *Obrazovanie po-vzrosloму: Dukh andragogiki razvitiya*. Moscow: FLINTA: Nauka, 2021. 112 p.
16. Rouz T. *Doloy srednee! Novyy manifest individualnosti*. Transl. from English by I. Yushchenko. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2018. 221 p.
17. Buslenko N. P. *Modelirovanie slozhnykh sistem*. Moscow: Nauka. 1978. 400 p.
18. Kuznetsova Yu. A. Imitatsionnoe modelirovanie strategicheskogo razvitiya sistema vysshego obrazovaniya Rossiyskoy Federatsii. *Informatika i obrazovanie*. 2023, Vol. 38, No. 6, pp. 32–44. DOI: <https://doi.org/10.32517/0234-0453-2023-38-6-32-44>.
19. Mayer R. V. *Kiberneticheskaya pedagogika: imitatsionnoe modelirovanie protsessa obucheniya*. Glazov: Glazovskiy gos. ped. in-t im. V. G. Korolenko, 2014. 141 p.
20. Orlikhina N. E. *Obuchenie direktora v sisteme povysheniya kvalifikatsii modelirovaniyu razvitiya shkoly. PhD dissertation (Education)*. Tula, 1998. 217 p.
21. Rytov A. I., Ushakova E. V. *Formirovanie sotsialno-psikhologicheskoy obrazovatel'noy sredy: teoreticheskie osnovy i prakticheskie podkhody: ucheb.-metod. posobie*. Moscow: PARADIGMA, 2025. 70 p.

22. Shamova T. I. *Upravlenie obrazovatelnyimi sistemami: izbr. tr.* Moscow: Perspektiva, 2009. 352 p.
23. Glukhov, A. P., Sinogina E. S. Issledovanie gotovnosti uchashchikhsya k vnedreniyu intellektualnykh agentov pedagogicheskoy podderzhki v obrazovatelnyuyu sredu. In: Tsifrovaya gumanitaristika i tekhnologii v obrazovanii (DHTE 2025). *Proceedings of the VI International scientific-practical conference, Moscow, 13–14 Nov. 2025.* Moscow: MGPPU, 2025. Pp. 119–132.
24. Rybina G. V. *Intellektualnye obuchayushchie sistemy na osnove integrirovannykh ekspertnykh sistem.* Moscow: Direkt-Media, 2023. 132 p.
25. Sysoev P. V. Didakticheskie svoystva i metodicheskie funktsii neyrosetey. *Perspektivy nauki i obrazovaniya.* 2024, No. 6 (72), pp. 672–690. DOI: <https://doi.org/10.32744/pse.2024.6.42>.
26. Dahal C., Chen J., Ye M., Xiong Z. Multi-Agent Systems in Education: A Survey from the Trustworthiness Perspective. *TechRxiv.* 2025. 29 Dec. DOI: <https://doi.org/10.36227/techrxiv.176704820.01980102/v1>.
27. Makarenko A. S. *Pedagogicheskaya poema. Polnaya versiya.* St. Petersburg: Piter, 2024. 736 p.
28. Grigoryeva T. V. Tsifrovoy nastavnik dlya direktora shkoly: Metodologiya, tekhnologiya, rezultaty. *Narodnoe obrazovanie.* 2026, No. 4, pp. 191–203.
29. Berezina T. I., Grigoryeva T. V. K vozmozhnosti ispolzovaniya metodiki “Net Promoter Score” dlya diagnostiki deyatel'nosti shkol. *Gumanitarnye issledovaniya Tsentral'noy Rossii.* 2024, No. 4 (33), pp. 69–74.

Григорьева Татьяна Викторовна, аспирант Института педагогики и психологии, Московский педагогический государственный университет

Grigoryeva Tatyana V., PhD Post-graduate Student, Institute of Pedagogy and Psychology, Moscow Pedagogical State University

e-mail: GTVhmboss@yandex.ru

Статья поступила в редакцию 02.06.2026; принята к публикации 08.07.2026
The article was submitted 02.06.2026; accepted for publication 08.07.2026