

**А.Н. КУЗИБЕЦКИЙ**  
(Волгоград)

## **ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ОСВОЕНИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ: ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ**

*Рассматриваются предложенная теоретическая модель, отображающая целостный процесс личностно-профессионального развития руководителя образовательной организации, ее логика, уровни, образовательные цели, результаты и динамическая структура процессуально-личностно-профессионального развития руководителя.*

*Ключевые слова: восхождение руководителя к акмеологически значимым модусам; компетенциарная и компетентностная направленности изменений руководителя; уровни личностно-профессионального развития руководителя; персональный, институциональный, андрагогический компоненты образовательной цели; динамическая структура процесса личностно-профессионального развития руководителя.*

Под теоретическим моделированием понимаем построение модели в виде обобщенного образа изучаемого объекта, воспроизводящего в знаковой форме (схема, теория, программа и т.п.) существенные свойства и характеристики оригинала. Применительно к исследуемому феномену модель должна отображать целостный процесс личностно-профессионального развития руководителя образовательной организации в форме и объеме имеющегося к началу его исследования знания и представлять изучаемый объект в наиболее общем виде – в аспекте его сущности.

Личностно-профессиональное развитие руководителя образовательной организации рассматриваем в динамическом аспекте процесса его становления, сущность которого понимается нами с учетом психологической закономерности трансформации модусов работника (А.Р. Фонарев) [1]. На этом основании развертывается логика трансформации модусов «развивающегося» руководителя на пути его восхождения к своему «акме». В процессуальном плане эта логика представлена в виде восхождения руководителей к акмеологически значимым модусам – функционирующий руководитель, специалист, профессионал, мастер, модератор-консультант. Поддержка восхождения руководителей посредством специально организованного освоения дополнительных профессиональных программ в области экономики и менеджмента, обеспечивает их личностно-профессиональное развитие и называется культурно-компетентностной подготовкой [2].

Культурно-компетентностная подготовка реализует адаптивную и развивающую стратегии личностно-профессионального развития руководителя образовательной организации. В рамках развивающей стратегии (Б.С. Гершунский, Т.А. Затымина, Э.Ф. Зеер, А.Р. Фонарев и др.) личностно-профессиональное развитие проектируется как восхождение руководителя к акмеологически значимым модусам. С их достижением руководитель приобретает соответствующие профессионально-личностные новообразования: управленческую ориентировку → управленческую готовность → профессионально-управленческую компетентность → личностно-профессиональную компетентность → интегральную личностно-профессиональную компетентность [3].

Логика личностно-профессионального развития руководителя характеризуется последовательностью, изоморфной полному циклу «культурного развития», главным моментом которого является опосредствование как присвоение знакового средства и соответствующего ему рефлексивно обобщенного способа действия, его ориентировки (Л.С. Выготский, В.В. Давыдов, А.Н. Леонтьев, Д.Б. Эльконин и др.). В современных исследованиях (П.Г. Нежнов, К.Н. Поливанова, Б.Д. Эльконин и др.), которые опираются на представление Л.С. Выготского о «культурном генезе», «цикл культурного развития» предусматривает прохождение индивидуумом в процессе овладения культурным действием трех качественно различных уровней опосредствования.

На внешне формальном уровне опосредствования индивидуум присваивает форму культурного образца в виде правила или алгоритма действия в регламентированной ситуации. На предметно-сущ-

ностном уровне индивидум уясняет сущностное отношение, лежащее в основе способа действия и задающее основание возможных преобразований в предметной области. Средством преобразований при этом выступает модель (образ, схема-проект, программа и т.п.). Наконец, проблемно-действенный уровень опосредствования предусматривает концептуальное видение способа в целом и обретение свободы в его использовании при решении проблем, что позволяет действовать на его границах, удерживая поле его функций-возможностей. Здесь действие опосредствуется смысловой структурой, которая обеспечивает «свободу маневра» при решении разнообразных, в том числе «метапредметных» проблем, в различных ситуациях неопределенности [4].

С учетом этого личностно-профессиональное развитие руководителя в ходе культурно-компетентностной подготовки предусматривает:

- усвоение внешних признаков профессии и деятельности руководителя, что детерминирует ее обоснованный выбор и профессиональные пробы (Е.А. Климов, С.Н. Чистякова и др.),
- освоение сущностного отношения в профессиональной деятельности управления, без чего невозможно самоопределение в профессии и личностно-профессиональное развитие (Е.И. Головаха, М.В. Николаева, А.С. Прутченков и др.),
- обретение свободы в профессиональной деятельности управления, в коммуникации и поведении, что требует профессионального саморазвития (Н.Н. Рождественская, Н.С. Пряжников, Е.Е. Чудина, Л.Б. Шнейдер и др.).

Доминантой личностно-профессионального развития функционирующего руководителя и руководителя-специалиста является завоевание первого и второго уровней опосредствования в становлении «культурной формы управленческого действия». В то время как для руководителя-профессионала и руководителя-мастера / модератора-консультанта это будет стремление совершенствовать второй и овладеть третьим уровнем опосредствования. Эти представления составляют психологическую основу компетентностной (латентной) логики личностно-профессионального развития руководителя образовательной организации.

Личностно-профессиональное развитие руководителя представляет собой процесс его прогрессивных изменений, которым присущи взаимосвязанные направленности. *Компетенциарная* направленность изменений связана с подлинным владением культурной формой управленческого действия, что предусматривает овладение управленческими компетенциями (функциональные, специальные, профессиональные, интегральные) в логике последовательного достижения руководителем акмеологически значимых модусов (от вновь назначенного руководителя до руководителя как модератора и консультанта).

*Компетентностная* направленность изменений порождает субъектно-деятельностные, субъективно-личностные, духовно-культурные свойства руководителя, которые по достижении им определенных акмеологически значимых модусов образуют соответствующие личностно-профессиональные новообразования, эксплицирующие достигнутые результаты цикла (акта) культурного развития в виде управленческой ориентировки, управленческой готовности, различных видов компетентности руководителя (профессионально-управленческой, личностно-профессиональной, интегральной личностно-профессиональной).

С этим связаны уровни личностно-профессионального развития руководителя, обоснованные в нашем исследовании (таблица 1).

Эту схему могут дополнять такие уровни личностно-профессионального развития, как исследовательский и экспертный. Они отражают третий и четвертый периоды аттестации руководителя и конкретизируют интегральную личностно-профессиональную компетентность применительно к сферам исследования руководителями инновационных управленческих процессов и экспертизы развития образовательных систем.

Поддерживающую личностно-профессиональное развитие руководителя культурно-компетентностную подготовку отличают специфические образовательные цели и результаты, которые имеют

сложные состав и трехзвенную структуру. Они проектируются с позиций: а) руководителя как саморазвивающегося субъекта; б) его работодателя; в) андрагога-тьютора, сопровождающего руководителя в специально организованном обучении согласно дополнительным профессиональным программам. Иначе говоря, образовательные цели содержат персональный, институциональный и собственно андрагогический компоненты.

Таблица 1

**Уровни личностно-профессионального развития руководителя при освоении дополнительных профессиональных программ**

Начальное состояние личностно-профессионального развития	Проектируемые уровни личн.-професс. развития	Достижимый акмеологический модус	Приобретаемое личностно-профессиональное новообразование	Возможная квалификационн. категория
Высшее образование по направлению «Образование и педагогика» (без дополнительного профессионального образования в области экономики и менеджмента)	Начальный	Функционирующий руководитель	Управленческая ориентировка (в функциях и в способах управления)	нет
Высшее образование по направлению «Управление» или высшее образование по направлению «Образование и педагогика» (с дополнительным профессиональным образованием в области экономики и менеджмента и с начальным уровнем личностно-профессионального развития)	Базовый	Руководитель-специалист	Управленческая готовность (к деятельности)	нет
Высшее образование по направлению «Управление» (с базовым уровнем личностно-профессионального развития) или высшее образование по направлению «Образование и педагогика» (с дополнительным профессиональным образованием в области экономики и менеджмента и с базовым уровнем личностно-профессионального развития)	Повышенный	Руководитель-профессионал	Профессионально-управленческая компетентность	первая
Высшее образование по направлению «Управление» (с повышенным уровнем личностно-профессионального развития) или высшее образование по направлению «Образование и педагогика» (с дополнительным профессиональным образованием в области экономики и менеджмента и с повышенным уровнем личностно-профессионального развития)	Высший	Руководитель-мастер	Личностно-профессиональная компетентность	высшая
Высшее образование по направлению «Управление» (с высшим уровнем личностно-профессионального развития) или высшее образование по направлению «Образование и педагогика» (с дополнительным профессиональным образованием в области экономики и менеджмента и с высшим уровнем личностно-профессионального развития)	Углубленный	Руководитель-модератор-консультант	Интегральная личностно-профессиональная компетентность	Высшая (повторно)

*Персональный* компонент образовательной цели предусматривает овладение руководителем управленческими компетенциями разной степени обобщенности и приобретение субъектно-деятельностных, субъективно-личностных, духовно-культурных свойств, образующих личностно-профессиональные новообразования, адекватные достигнутому акмеологически значимым модусам. Этот компонент отражает преодоление руководителем «кризисных периодов», соответствующих ступеням его личностно-профессионального развития, направленного на достижение образовательного результата в виде интегральной личностно-профессиональной компетентности. Промежуточными результатами высту-

пают личностно-профессиональные новообразования руководителя: управленческая ориентировка функционирующего руководителя, управленческая готовность руководителя-специалиста, профессионально-управленческая компетентность руководителя-профессионала, личностно-профессиональная компетентность руководителя-мастера.

*Институциональный* компонент отражает целевые приоритеты работодателя в отношении подготовки руководителя, которые содержат, как правило, ожидания, связанные с его личностно-профессиональным развитием согласно требованиям по должностям руководителей, содержащимся в Едином квалификационном справочнике, и в соответствии с действующими моделями государственной аттестации. Личностно-профессиональное развитие активизируется освоением дополнительных профессиональных программ, что продуцирует достижение руководителями соответствующих акмеологически значимых модусов в системе непрерывного профессионального образования.

Институциональный компонент цели отражает интересы образовательной организации, которая как юридическое лицо выступает согласно правовым нормам работодателем работающих в ней руководителей. И лишь по отношению к первому руководителю функции работодателя выполняют либо глава органа местного самоуправления, либо вышестоящий орган, осуществляющий управление в сфере образования и являющийся учредителем образовательной организации [5].

Институциональный компонент цели, отражающий интересы образовательной организации, проектируется контекстно культурам, представленным во внешнем и внутреннем сегментах информационно-образовательного пространства организации. По оценке М.Д. Матюшкиной [6], внешний сегмент может включать проявления трех типов культур: традиционной – в сельской глубинке, индустриальной – в городах муниципальных образований, постиндустриальной – в крупнейших городах и мегаполисах. Это обуславливает содержательную неоднородность институционального компонента, что может влиять на состав и характер образовательных целей и ожидаемых результатов культурно-компетентностной подготовки руководителей.

*Андрагогический* компонент образовательной цели предполагает создание андрагогами-тьюторами условий для личностно-профессионального развития руководителей, осваивающих дополнительные профессиональные программы. В связи с этим андрагоги-тьюторы проектируют:

- поддержку, сопровождение, консультирование слушателей на индивидуальном маршруте «восхождения» по акмеологически значимым модусам и приобретения готовности и способности осуществлять гуманитарным образом изменяющееся содержание предмета управленческого труда [7];
- компетентностно-ориентированную личностно-развивающую педагогическую деятельность [8], выполняемую в ситуациях взаимодействия со слушателями внутри дидактической системы, объединяющей их аудиторную, внеаудиторную, самостоятельную работу;
- рефлексию своего опыта проектирования и достижения образовательных целей культурно-компетентностной подготовки руководителей.

Персональный, институциональный и андрагогический компоненты образовательной цели имеют инвариантную трехзвенную *структуру*. Она интегрирует *номинальную, ценностную и смысловую* составляющие образовательной цели и результата культурно-компетентностной подготовки.

С учетом этого при разработке дополнительных профессиональных программ, поддерживающих личностно-профессиональное развитие руководителя, в структуре персонального компонента образовательной цели проектируют:

- *номинальный* результат (который формулируется с учетом требований государственных стандартов профессионального образования в сфере управления, квалификационных требований по должностям руководителей, специфики содержания предмета труда руководителя в образовательной организации определенного типа, уровней личностно-профессионального развития слушателей на базе освоения дополнительных профессиональных программ);
- *ценностный* результат (в виде прогнозируемого ценностного отношения слушателя к номинальному результату, воспринимаемому им в контексте личной значимости соответствующих компетенций и новообразований для гуманитарного осуществления содержания предмета управленческого труда);

– *смысловую* составляющую результата (определяющую значимость выполнения слушателем квазипрофессиональной деятельности в учебных ситуациях подготовки для того, чтобы достичь результата, лично для него значимого и ставшего его ценностью).

В структуре андрагогического компонента образовательной цели подготовки руководителя проектируются:

– *номинальная* составляющая (в форме приоритетов дополнительной профессиональной программы как проекта культурно-компетентного содержания дополнительного профессионального образования, разрабатываемого для обеспечения достижения слушателями с определенными уровнями лично-профессионального развития потенциально значимых для них акмеологических модусов);

– *ценностная* составляющая (которая отражает личностную значимость для педагога-тьютора ситуаций взаиморазвития при взаимодействии со слушателями в учебных ситуациях выполнения ими квазипрофессиональной деятельности);

– *смысловая* составляющая (определяющая значимость для педагога-тьютора: а) инновационной деятельности по конструированию рабочей программы и совместной со слушателем разработки технологической карты индивидуального образовательного маршрута; б) компетентно-ориентированной лично-развивающей педагогической деятельности, выполняемой в ситуациях взаимодействия со слушателями внутри дидактической системы, объединяющей их аудиторную, внеаудиторную, самостоятельную работу).

В структуре институционального компонента образовательной цели проектируются:

– *номинальная* составляющая (которая предусматривает обновление состава управленческих компетенций и модификацию лично-профессиональных новообразований слушателей в соответствии с изменяющимся содержанием предмета управленческого труда, квалификационными требованиями по должностям руководителей и действующими моделями государственной аттестации руководителей);

– *ценностная* составляющая (которая связана с личной значимостью для работодателя лично-профессионального развития руководителей, обеспечивающего аккредитационные нормативы в образовательной организации определенного типа и вида);

– *смысловая* составляющая (которая определяется значимостью качества управленческой деятельности руководителей образовательной организации после их подготовки согласно определенным дополнительным профессиональным программам).

Обобщая характеристики поддерживающей лично-профессиональное развитие руководителя культурно-компетентной подготовки, получаем признаки, определяющие ее опережающий характер и выполняющие роль своеобразных принципов ее проектирования и реализации. Это такие признаки, как:

– восходящий характер прогрессивных изменений свойств руководителя, отражающих его лично-профессиональное развитие в ходе культурно-компетентной подготовки;

– единство и взаимосвязь компетенциарной и компетентностной направленностей прогрессивных изменений руководителя в культурно-компетентной подготовке, поддерживающей целостный процесс лично-профессионального развития;

– нацеленность на овладение системой компетенций (специально-управленческих, профессионально-управленческих, интегрально-управленческих), входящих в содержание предмета труда руководителя;

– приобретение руководителями «на выходе» культурно-компетентной подготовки образовательных конструктов высокого уровня обобщенности и интегративности – новообразований различных видов (управленческая ориентировка, управленческая готовность, интегральная лично-профессиональная компетентность);

– поддерживающий характер специально организуемого освоения дополнительных профессиональных программ для обеспечения лично-профессионального развития руководителей.

Динамическая структура процесса личностно-профессионального развития руководителя, раскрывающая способы связи его состояний, моделируется в двух взаимосвязанных планах – компетенциарном и компетентностном. Они совокупно определяют направленности прогрессивных изменений «развивающегося» руководителя. Каждый план – это развертывание присущих ему и взаимообуславливающих друг друга определенных последовательностей из частей процесса, которые обеспечивают количественные и качественные изменения личностных и профессиональных свойств руководителя. Переход от одной части к другой осуществляется благодаря усложнению целей процесса и используемых средств личностно-профессионального развития руководителя.

*Компетенциарный* (внешний) план процесса моделируют две его *стадии* – нормативно-квалификационная и системно-профессиональная. Они соответствуют закономерным линиям развития системы «человек – профессия» (А.М. Моисеев, Е.А. Климов и др.). Стадии процесса характеризуются направленностью поддерживающей личностно-профессиональное развитие руководителя культурно-компетентностной подготовки на овладение управленческими компетенциями разной степени обобщенности (функциональные, специальные, профессиональные, интегральные), входящими в содержание предмета труда руководителя, и культурными формами соответствующих действий по управлению образовательными организациями различных типов.

Каждая стадия процесса реализуется в виде последовательности *этапов* личностно-профессионального развития руководителя, отражающих логику его восхождения по акмеологически значимым модусам. Нормативно-квалификационная стадия посредством этапов: а) *адаптации* (вновь назначенного руководителя к стандартным условиям управления образовательной организацией определенного типа и обеспечение достижения им модуса «функционирующий руководитель»); б) *специализации* (создание условий для восхождения функционирующего руководителя к акмеологически значимому модусу «руководитель-специалист»).

Системно-профессиональная стадия посредством этапов: а) *профессионализации* (обеспечивающим достижение руководителем-специалистом модуса «руководитель-профессионал»); б) *технологизации и мастерства* (способствующим руководителю-профессионалу в достижении модуса «руководитель-мастер»); в) *модерации и консалтинга* (приводящим руководителя-мастера к достижению модуса «руководитель как модератор-консультант»).

*Компетентностный* (внутренний) план процесса эксплицируют два *периода* латентных изменений, порождающих субъектно-деятельностные, субъективно-личностные, духовно-культурные свойства «развивающегося» руководителя. По достижении руководителем акмеологически значимых модусов они образуют соответствующие личностно-профессиональные новообразования. *Формирующий* период – управленческую ориентировку функционирующего руководителя и управленческую готовность руководителя-специалиста. *Преобразующий* период – профессионально-управленческую компетентность руководителя-профессионала, личностно-профессиональную компетентность руководителя-мастера, интегральную личностно-профессиональную компетентность руководителя как модератора-консультанта (во взаимосвязи с овладением специально-управленческими, профессионально-управленческими и интегрально-управленческими компетенциями).

Каждый период процесса эксплицируют последовательности *ситуаций* личностно-профессионального развития руководителя. В основу типологии ситуаций положен признак проектируемого профессионально-личностного новообразования как продукта латентных изменений в процессе личностно-профессионального развития руководителя.

Формирующий период развертывается посредством: а) *ассоциативно-предметной ситуации* (выбора профессии руководителя и формирования ориентировки в задачах и способах управления образовательной организацией); б) *корпоративно-функциональной ситуации* (присвоения специальности, адекватной выбранной профессии и приобретения готовности к управлению образовательной организацией определенного типа).

Преобразующий период эксплицируют в динамике: а) *социально-ориентированная ситуация* (самоутверждения в профессии руководителя образовательной организации и приобретения профессионально-управленческой компетентности); б) *гуманистическая ситуация* (самореализации в управленческой деятельности и приобретения личностно-профессиональной компетентности руководителя-мастера); в) *со-бытийная ситуация* (постижения ценности и смысла гуманитарного осуществления содержания предмета труда и приобретения интегральной личностно-профессиональной компетентности руководителя как модератора-консультанта).

Данная схема динамической структуры процесса личностно-профессионального развития руководителя при освоении дополнительных профессиональных программ в ходе культурно-компетентностной подготовки обусловлена необходимостью сочетания движения вперед по «горизонтали временных изменений» и движения вверх по «вертикали развития» как восхождения к акмеологически значимым модусам работника [9].

### Литература

1. Фонарев А.Р. Психология личностного становления профессионала. М.: Изд-во Ин-та психологии РАН, 1998
2. Кузибецкий А.Н. Культурно-компетентностная подготовка руководителей школ в учреждениях дополнительного профессионального образования // Педагогическое образование и наука. № 2. 2011. С. 21-27
3. Кузибецкий А.Н. Интегральная личностно-профессиональная компетентность руководителя в сфере образования: теоретическая модель // Известия Волгогр. гос. пед. Ун-та (серия «Педагогические науки»). № 6 (40). 2009. С. 32-36
4. Нежнов П.Г. Опосредствование и спонтанность в модели «культурного развития». // Вестник Мос. ун-та. Серия 14 «Психология». 2007. №1. С. 133-147
5. Вавилов А.И. Трудовое законодательство в сфере образования: учебно-метод. комплект мат-лов для подготовки тьюторов. М.: АПКИППРО, 2007
6. Матюшкина М.Д. Образование взрослых: социальные ожидания // Андрагогика. Материалы к глоссарию. Вып. 2. СПб.: ГАППО, 2005. С. 43-47
7. Кузибецкий А.Н. Руководитель образовательной организации: содержание предмета труда и условия его гуманитарного осуществления в информационном обществе: монография. Волгоград: Издательство ВГАПКИПРО, 2013. (Серия «Проблемы инновационного развития российского образования»)
8. Кузибецкий А.Н. Компетентностно-ориентированная педагогическая деятельность: сущностные характеристики // Электронный научно-образовательный журнал ВГСПУ «Грани познания». № 6 (33). Июль 2014. С. 87-90
9. Кузибецкий А.Н. Постиндустриальная система дополнительного профессионального образования в информационном обществе: акмеологический аспект // Известия Саратовского университета. Новая серия (Серия «Акмеология образования. Психология развития»). 2014. Том 3. Вып. 1(9). С. 11-15



### ***Personal and professional development of a head of an educational institution in mastering of additional professional programmes: theoretical model***

*There is considered the theoretical model that reflects the integral process of the personal and professional development of a head of an educational institution, its logic, levels, educational goals, results and dynamic structure of the process of personal and professional development of its leader.*

*Key words: rise of a leader to acmeologically significant moduses, competence-based and competence directives of leader changes, levels of personal and professional development of a leader, personal, institutional, andragogic components of educational goal, dynamic structure of personal and professional development of a leader.*