Концептуальная исследовательская статья / Conceptual article

Самообучающийся коллектив — важнейший результат работы руководителя

И. И. Калина, М. И. Коверова
Государственный университет просвещения. Москва, Россия

АННОТАЦИЯ Современные руководители образовательных учреждений часто сталкиваются с тревогой относительно эффективности работы школы в периоды их отсутствия. Анализируя этот феномен, авторы статьи обращаются к практике военной подготовки, показывая важность умения организации функционировать автономно даже при временном отсутствии руководителя. Успешность командира подразделения оценивается именно тогда, когда он временно «устранен» из управленческого процесса, и команда должна проявить умение быстро адаптироваться и принимать самостоятельные решения в ситуации неопределенности. Это правило применимо и к образовательным учреждениям, что подчеркивает необходимость формирования корпоративной культуры быстрого обучения, самообучения и адаптации к переменам.

Статья предлагает два подхода к управлению: первый направлен на развитие способностей всей команды, второй акцентирует внимание на личной незаменимости руководителя. Авторы приходят к выводу, что только первый путь обеспечивает устойчивое развитие школы, делает ее конкурентоспособной и гибкой в условиях постоянных изменений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА руководитель, оценка вклада, развитие коллектива, самообучение

ССЫЛКА ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ Калина, И. И., & Коверова, М. И. (2025). Самообучающийся коллектив — важнейший результат работы руководителя. *Образовательная политика*, 21(2), 74–79.

© Калина И. И, Коверова М. И., 2025
Контент доступен под лицензией
Creative Commons Attribution 4 License.
The content is available under
a Creative Commons Attribution 4 License.

Поступила: 10.08.2025
Принята: 20.08.2025
Дата публикации: 20.09.2025

Введение

Сегодня многие руководители образовательных организаций испытывают беспокойство относительно эффективности функционирования школы в период их временного отсутствия — будь то отпуск, командировка или повышение квалификации. Они тревожатся о качестве учебно-воспитательного процесса, взаимоотношениях между педагогическим коллективом и учениками, сохранении заданного курса развития учреждения. Такое чувство тревоги знакомо многим руководителям из разных сфер, но особенно ярко оно проявляется среди директоров школ, ведь учебно-воспитательный процесс представляет собой сложную систему взаимодействий множества факторов.

Концепция «невидимого лидерства», впервые описанная в работах Лао-цзы и получившая развитие в современной теории управления (Greenleaf, 1997), предполагает, что наивысшим проявлением управленческого мастерства



Исаак Иосифович КАЛИНА
д. пед. н., заслуженный учитель Российской Федерации, почетный член Российской академии образования, советник при ректорате, Государственный университет просвещения
(105005, РФ, Москва, ул. Радио, 10А/2),
e-mail: ii.kalina@guppros.ru



Мария Ивановна КОВЕРОВА
к. пед. н., заместитель начальника управления развития дополнительного профессионального образования, Государственный университет просвещения
(105005, РФ, Москва, ул. Радио, 10А/2),
e-mail: mi.koverova@guppros.ru

является создание системы, способной действовать эффективно без его постоянного вмешательства.

В отечественной педагогической науке данный подход нашел отражение в работах В. А. Сластенина (1991), который подчеркивал важность формирования у коллектива способности к самоорганизации и саморазвитию.

Теоретическую основу исследования составляет концепция самообучающейся организации П. Сенге (2009), которая определяет организационное обучение как процесс улучшения действий посредством получения знаний и понимания. В контексте образовательных организаций данная концепция приобретает особое значение, поскольку школа должна не только транслировать знания, но и демонстрировать принципы непрерывного обучения собственным примером.

В российской науке развитие этого направления связано с работами И. А. Колесниковой (2005), которая рассматривает образовательную организацию как «живую систему», способную к самообновлению и адаптации. Т. И. Шамова (2005) развила концепцию управления образовательными системами на основе принципов системно-деятельностного подхода, подчеркивая роль коллективного субъекта управления.

Оценка значимости руководителя через призму военного опыта

Для понимания сути проблемы полезно обратиться к опыту военных структур, где давно сформировалась эффективная методика оценки качества управления. Во многих армиях мира существует практика оценки командиров подразделений путем имитации выбытия их из строя. Во время учений объявляется условная гибель командира полка, так что он отстраняется от участия в управлении и лишается даже малейшей возможности вмешиваться в деятельность подчиненных. Если подразделение успешно справляется с поставленными задачами, несмотря на отсутствие непосредственного руководства, командир получает заслуженную награду и признание профессионализма. Это уникальная ситуация, когда значимость человека оценивается на основе его отсутствия (Калина, Положевец & Казакова, 2022).

Опыт армии показывает, что успешность полкового командования определяется не столько способностью предусмотреть все возможные сценарии действий, сколько готовностью подчиненных оперативно адаптироваться к новым условиям. Невозможно подготовить командный состав ко всем возможным обстоятельствам. Вместо этого необходимо научить его гораздо более важным вещам: быстрому самообучению при столкновении с незнакомыми ситуациями и принятию решений в условиях

неопределенности. Такой пример позволяет оценить истинную ценность руководителя по умению создать условия, обеспечивающие эффективное функционирование коллектива в условиях неопределенности.

Исследование базируется на анализе методологии оценки командиров в военных структурах, где применяется принцип «условной элиминации лидера» (Hackman, 1990; Wageman et al., 2008). Такой подход позволяет объективно оценить качество подготовки подразделения через способность к автономному функционированию при отсутствии непосредственного руководства.

Военная модель оценки управленческой эффективности основана на следующих критериях:

- скорость адаптации к новым условиям;
- качество принятия решений в условиях неопределенности;
- сохранение организационной целостности;
- эффективность горизонтальной координации.

Это правило справедливо и для сферы образования. Руководители школ должны осознавать, что формирование эффективной организационной культуры, способствующей быстрому (само)обучению сотрудников и учащихся, обеспечит стабильное развитие школы в любых обстоятельствах. Важно понимать, что эффективность организации зависит не только от компетенции отдельного лидера, но и от умения всего коллектива действовать согласованно и самостоятельно решать возникающие задачи. Можно вспомнить, что еще в 2003 году В. В. Путин на встрече с профессорами и преподавателями Уфимского государственного нефтяного технического университета сказал: «В условиях быстро меняющегося мира, постоянно растущих требований, усложнения нашей жизни во всех ее направлениях нет ничего более эффективного, чем самообразование. Этому нужно научиться»

Выбор стратегии управления

Перед каждым руководителем встает выбор: либо построить организацию, ориентированную на быстрое (само)обучение и адаптацию к изменениям, либо сосредоточиться исключительно на демонстрации собственной незаменимости. Первый путь предполагает создание атмосферы доверия и поддержки, поощрение инициативности административной команды и педагогов, стремление к постоянному профессиональному росту каждого члена школьного коллектива. Такой подход способствует формированию сплоченной команды единомышленников, готовых эффективно справляться с любыми вызовами.

Второй вариант предусматривает жесткую иерархию, строгий контроль и ожидание беспрекословного выполнения распоряжений сверху. Такая стратегия создает иллюзию стабильности, но на деле ведет к зависимости от одного лица и в итоге замедляет развитие организации. Данный подход, хотя и обеспечивает краткосрочную стабильность, создает риски для долгосрочного развития организации:

- синдром выученной беспомощности: формирование у сотрудников установки на пассивность и ожидание инструкций (Seligman, 1972);
- ограничение инновационного потенциала: подавление инициативы приводит к снижению творческой активности коллектива (Amabile, Kramer, 2011);
- организационная хрупкость: высокая зависимость от одного лица создает системные риски (Талеб, 2023).

ДЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛЫ ФОРМИРОВАНИЕ СПОСОБНОСТИ К САМООБУЧЕНИЮ — ОДНА ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ЗАДАЧ

В результате школа оказывается уязвимой перед внешними изменениями, поскольку теряет способность оперативно реагировать на новые обстоятельства.

В российской педагогике В. С. Лазарев (2015) изучал подход, обосновавший концепцию развивающего управления образовательной организацией. Ключевыми элементами стратегии являются:

- институционализация процессов обучения;
- создание формальных и неформальных структур, обеспечивающих непрерывное профессиональное развитие;
- системы наставничества;
- профессиональные обучающиеся сообщества;
- горизонтальные сети обмена опытом.

В российском контексте теоретическое обоснование рефлексивных практик в управлении дано в работах И. Н. Семенова и др. (2011), сформировавших концепцию рефлексивно-инновационного процесса в образовании.

Таким образом, руководитель образовательной организации должен четко определить приоритеты управления. Если целью является обеспечение длительного устойчивого развития школы, важно инвестировать ресурсы в подготовку своего коллектива, стимулируя готовность членов быстро осваивать новое и активно делиться знаниями друг с другом. Подобный подход позволит школе оставаться конкурентоспособной в постоянно меняющемся мире и сохранять высокий уровень подготовки выпускников.

ОПЫТ АРМИИ ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО УСПЕШНОСТЬ ПОЛКОВОГО КОМАНДОВАНИЯ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ НЕ СТОЛЬКО СПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДУСМОТРЕТЬ ВСЕ ВОЗМОЖНЫЕ СЦЕНАРИИ, СКОЛЬКО ГОТОВНОСТЬЮ ПОДЧИНЕННЫХ ОПЕРАТИВНО АДАПТИРОВАТЬСЯ К НОВЫМ УСЛОВИЯМ

Роль управленческой команды и педагогического коллектива

Руководитель образовательного учреждения сталкивается со множеством ситуаций, ранее ему незнакомых и требующих быстрого принятия решений и эффективных действий. Именно поэтому умение самообучаться при столкновении с незнакомыми ситуациями становится необходимым условием успешного руководства. Однако важно понимать, что самообучение не должно происходить изолированно. Оно должно вписываться в рамки существующей системы управления, функционирующей в рамках единой государственной политики. Это означает, что любые изменения, инициативы и нововведения должны соответствовать общей стратегии развития системы образования.

Для эффективной деятельности всей образовательной организации недостаточно, чтобы только руководитель был способен самообучаться при столкновении с незнакомыми ситуациями. Крайне важно, чтобы такой навык был развит и у членов управленческой команды, и у педагогического коллектива. Управленческая команда должна поддерживать директора в принятии решений, помогая анализировать ситуацию и предлагая альтернативные варианты. Педагогам необходимо постоянно совершенствовать профессиональные компетенции, осваивая современные методики и технологии обучения — только в этом случае они смогут обеспечить качественное обучение будущих выпускников, готовых к современным вызовам и требованиям рынка труда.

Важнейшее умение для учеников — самообучение при столкновении с незнакомыми ситуациями

Сегодняшний мир характеризуется высокой степенью неопределенности и быстрыми изменениями. Умение адаптироваться

к новым условиям становится важнейшим фактором успеха в жизни каждого индивида. Чтобы обеспечить устойчивое развитие общества, школы должны активно способствовать формированию у детей умения самообучаться при столкновении с незнакомыми ситуациями. Поэтому директора должны создавать образовательные программы, направленные на развитие самостоятельности, критического мышления (не путать с критическим отношением) и творческих задатков школьников. Только такие ученики смогут уверенно ориентироваться в сложных жизненных обстоятельствах и стать полноценными членами общества завтрашнего дня.

Самообучение представляет собой процесс активного приобретения новых знаний и навыков, основанный на внутренней мотивации ученика. Это предполагает соучастие в определении целей обучения и самостоятельный выбор методов и ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей, а также оценку результатов своей учебной деятельности. Именно способность к самообучению позволяет человеку эффективно справляться с возникающими трудностями и решать проблемы, ранее не встречавшиеся в опыте.

Современному обществу нужны инициативные, критически мыслящие граждане, способные самостоятельно ставить цели и находить пути их реализации. Таким образом, от директоров школ требуется организовывать учебно-воспитательный процесс таким образом, чтобы учащиеся могли развивать необходимые компетенции для самостоятельного изучения материала и решения практических задач.

Анализ практики управления образовательными организациями показывает, что эффективность руководства определяется не столько личными качествами лидера, сколько умением создавать системы, обеспечивающие устойчивое функционирование в моменты его отсутствия. Руководителю необходимо учитывать следующие условия:

1. переосмысление критериев оценки управленческой эффективности. Необходим переход от оценки личностных качеств руководителя к анализу системных характеристик организации;
2. институционализация процессов организационного обучения. Создание формальных структур, обеспечивающих непрерывное развитие профессиональных компетенций всех членов коллектива;
3. развитие адаптивных способностей. Целенаправленное формирование у педагогов и обучающихся навыков самообучения и адаптации к изменяющимся условиям[1];
4. создание культуры доверия и профессиональной автономии. Постепенное делегирование полномочий на основе принципов субсидиарности.

Выводы

Для современной школы формирование способности к самообучению — одна из важнейших задач. Чтобы успешно ее решить, директор обязан уделить особое внимание созданию условий, способствующих самостоятельной учебной деятельности учащихся. Школа должна быть пространством для личностного роста и интеллектуального творчества, вдохновляющим учеников на постановку целей и достижение значимых результатов. Самообучение — это способность сложных систем постепенно переходить от строгого руководства сверху вниз к самостоятельному принятию решений всеми участниками системы. Благодаря этому руководители начинают видеть свою роль не в жестком контроле, а в создании условий для роста и раскрытия способностей сотрудников, помогая им развиваться и становиться более самостоятельными в принятии решений.

Разумеется, реализация подобного подхода требует значительных усилий со стороны педагогов и администрации, однако именно эта стратегия может обеспечить устойчивое развитие нашей страны и способствовать воспитанию поколения компетентных, конкурентоспособных профессионалов, готовых справиться с любыми вызовами современности.

1 Асмолов, А. Г. (2018). *Образование впереди перемен: школа неопределенности.* https://postnauka.ru/talks/84112

Статья подготовлена в рамках научно-исследовательского проекта «Современная образовательная организация: от управленческой команды к школьному коллективу» — победителя конкурса грантов ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения» (Пр-1189 от 30.06.2025).

Список источников / References

Калина, И. И., Положевец, П. Г., Казакова, Е. И., Калимуллин, А. М., & Реморенко, И. М. (2022). Вызовы и перспективы личностно-развивающего образования. *Образовательная политика,* 2(90), 12–27. EDN: HHXOTU

Колесникова, И. А., & Горчакова-Сибирская, М. П. (2005). В В. А. Сластенин, И. А. Колесникова (Ред.), *Педагогическое проектирование.* Академия.

Лазарев, В. С., Афанасьева, Т. П., & Елисеева, И. А. (2015). *Инновационная деятельность в школах развивающего обучения.* Авторский клуб.

Семенов, И. Н., & Болдина, Т. Г. (Ред.). (2011). *Проектно-исследовательский подход в рефлексивной психологии инновационного образования.* Аналитика РОДИС.

Сенге, П. (2009). *Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации.* Олимп-Бизнес.

Сластенин, В. А. (Ред.). (1991). *Теория и практика высшего педагогического образования.* Прометей.

Талеб, Н. Н. (2023). *Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса.* КоЛибри, Азбука-Аттикус.

Шамова, Т. И., Давыденко, Т. М., & Шибанова, Г. Н. (2005). В Т. И. Шамова (Ред.). *Управление образовательными системами.* Академия.

Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The Progress Principle.* Harvard Business Review. Press.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.* Paulist Press.

Hackman, J. R. (Ed.). (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork.* Jossey-Bass Inc., Publishers.

Seligman, M. E. P. (1972). Learned Helplessness. *Annual Review of Medicine, 23,* 407–412. https://doi.org/10.1146/annurev.me.23.020172.002203

Wageman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A., & Hackman, J. R. (2008). *Senior leadership teams: What it takes to make them great.* Harvard Business School Press.

A Self-Learning Team — is the Most Important Result of a Leader's Work

Isaak I. Kalina
PhD in Pedagogy, Honored Teacher of the Russian Federation, Honorary Member of the Russian Academy of Education, Advisor to the Rectorate. State University of Education (10A/2, Radio Str., Moscow, Russian Federation, 105005), e-mail: ii.kalina@guppros.ru

Mariya I. Koverova
PhD in Pedagogy, Deputy Head of the Continuing Professional Education Development Department. State University of Education (10A/2, Radio Str., Moscow, Russian Federation, 105005), e-mail: mi.koverova@guppros.ru

ABSTRACT Modern heads of educational institutions often experience anxiety regarding the school's performance during their absence. Analyzing this phenomenon, the authors turn to the practice of military training, demonstrating the importance of an organization's ability to function autonomously even in the temporary absence of the commander. The success of a unit commander is assessed precisely when the commander is temporarily «removed» from the management process, and the team must demonstrate the ability to quickly adapt and make independent decisions in a situation of uncertainty. This rule is also applicable to educational institutions, emphasizing the need to foster a corporate culture of rapid learning, self-learning, and adaptation to change. The authors propose two approaches to management: the first focuses on developing the abilities of the entire team, the second emphasizes the personal indispensability of the leader. Only the first path ensures the sustainable development of the school, making it competitive and flexible in the face of constant change.

KEY WORDS leader, contribution assessment, team development, self-learning

TO CITE Kalina, I. I., & Koverova, M. I. (2025). A Self-Learning Team — is the Most Important Result of a Leader's Work. *Educational Policy,* 21(2), 74–79.

© Kalina I. I., Koverova M. I. 2025

Received: 10.08.2025
Accepted: 20.08.2025
Date of publication: 20.09.2025