

УДК 371.11

■ Оригинальная исследовательская статья / Research article

Имитационное моделирование цели деятельности директора школы

Т. В. Григорьева
Московский государственный педагогический университет. Москва, Россия

АННОТАЦИЯ В статье рассматривается проблема неопределенности и расплывчатости формулировок целеполагания в профессиональной деятельности руководителей общеобразовательных организаций, что особенно ярко проявляется в условиях уникальности контекста каждой школы. Автор представляет модель унификации целей директора, зафиксированных в действующем профессиональном стандарте, и предлагает альтернативный подход на основе факторного анализа и имитационного моделирования. Разработанная модель содержит 15 ключевых факторов внутренней и внешней среды, в каждом из которых есть три переменных состояния, что в совокупности формирует уникальные контекстуальные сочетания. Центральным тезисом статьи является утверждение, что эффективная цель директора не может быть универсальной, но должна быть продуктом осознанного выбора, основанного на диагностике конкретного сочетания факторов и стратегическом позиционировании школы. Использование данной модели как смысловой рамки для проведения стратегических сессий позволяет руководителю и педагогическому коллективу перейти от реактивного функционирования к проактивному целеполаганию. В заключение для типовых контекстов (мегаполис, средний по размеру город, сельский населенный пункт) представлены алгоритмизированные примеры формирования уникальных целей, позволяющие увязать уникальные условия функционирования организации с ее ключевой миссией — обеспечением качества образования.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА целеполагание, директор школы, факторный анализ, имитационное моделирование, качество образования, управление образовательной организацией, стратегическое планирование

ССЫЛКА ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ Григорьева, Т. В. (2025). Имитационное моделирование цели деятельности директора школы. *Образовательная политика*, 23(4), 78–90



© Григорьева Т. В., 2025

Контент доступен под лицензией
Creative Commons Attribution 4 License.

The content is available under
a Creative Commons Attribution 4 License.

Поступила: 09.09.2025
Принята: 15.10.2025
Дата публикации: 30.12.2025

Введение

Актуальность исследования обусловлена существующим противоречием между формализованными, зачастую декларативными и обобщенными требованиями к результатам труда руководителя образовательной организации

Татьяна Викторовна ГРИГОРЬЕВА
аспирант, Институт педагогики и психологии,
Московский государственный педагогический университет
(127051, РФ, Москва, Малый
Сухареvский пер., 6),
<https://orcid.org/0009-0000-5543-7232>,
e-mail: GTVhmboss@yandex.ru

и реальной сложностью, многогранностью и контекстуальной зависимостью его повседневной деятельности. Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации»¹ фиксирует

1 Приказ Минтруда России от 21.03.2025 № 137н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель профессиональной

обобщенные трудовые функции, такие как «осуществление стратегического планирования деятельности образовательной организации» или «создание условий для повышения качества образования», однако не дает инструментария для операционализации этих функций в уникальных условиях конкретной школы. Данное противоречие порождает ключевую проблему: как директору сформулировать достижимую, измеряемую и реалистичную стратегическую цель в условиях неопределенности и уникальности контекста?

В научной литературе и нормативных документах цель деятельности директора школы формулируется на высоком уровне абстракции, что делает ее малоприменимой для непосредственного управления. Традиционные подходы к оценке эффективности управления часто сводятся к анализу средних показателей (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ, олимпиады), а стартовые условия и внешние ограничения игнорируются.

В процессе эмпирического исследования, основанного на фокус-группах с директорами школ, выяснилось, что одной из причин невозможности унификации управленческих целей между образовательными организациями является многообразие факторов функционирования школы как открытой системы.

Системному анализу факторов, влияющих на работу образовательных организаций, посвятили исследования: В. Ю. Кричевский (взаимосвязи управленческих, педагогических и социально-психологических факторов),

образовательной организации»» (зарегистрировано в Минюсте России 25.04.2025 № 81970). <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411843854/>

Ю. А. Конаржевский (факторы эффективности управления как система закономерностей, где гуманистичность, демократичность, аналитичность, целенаправленность, цикличность, непрерывность, ритмичность определяют целостность и результативность образовательного процесса), А. М. Моисеев (стратегическое управление школой, структурирование целей и факторов эффективности), Н. В. Немова (поиск определяющих факторов развития школы), Т. И. Шамова (факторы, влияющие на результаты деятельности школы, через анализ учебно-познавательной деятельности учащихся).

М. А. Пинская, Т. Е. Хавенсон, Н. Козина изучали факторы, влияющие на эффективность резильентных школ, где основной контингент учащихся составляют дети из неблагополучных семей, но при этом школы показывают высокие образовательные результаты. Фактор

социально-экономического статуса (СЭС) семьи и понятие социального капитала изучаются Т. А. Ушаковой, К. М. Ушаковым (исследования роли СЭС в образовательных траекториях). Фактор личности руководителя и методов управления в коллективе изучали Н. Бысик, Н. Исаева и Е. Куксо (успехи учеников во многом зависят от управленческих подходов директора и сплоченности коллектива, а также организации педагогической практики внутри школы). После работ Дж. Коулмана и мета-обзоров, таких как у Дж. Хэтти («Барометр влияния»), было опубликовано свыше 100 обобщающих и критических статей о влиянии семьи, учителя, школьной среды, коллектива, внешних условий, социальных и экономических факторов — список измеряется десятками обзоров и сотнями оригинальных публикаций, которые

В ОНЛАЙН-ТРЕНАЖЕРЕ,
ПОСТРОЕННОМ НА ПРИНЦИПАХ
ИМИТАЦИОННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ,
ДИРЕКТОРАМ ШКОЛ ПРЕДЛАГАЕТСЯ
РАБОТАТЬ С 15 УПРАВЛЕНЧЕСКИМИ
ФАКТОРАМИ, ОТРАЖАЮЩИМИ
ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ШКОЛЫ

появляются ежегодно. Это подтверждает глубину и актуальность проблемы в научном дискурсе и обосновывает дальнейший анализ выделенных в нашем исследовании факторов. Современные базы данных, такие как eLIBRARY, CyberLeninka и DissersCat, содержат сотни работ по каждой подтеме: влияние на директора внешних и внутренних факторов / коллектива / родителей, образовательная политика, организация пространства и т. д. Научная дискуссия ведется вокруг вопросов:

- какие внутренние (организационные, кадровые, управленческие) и внешние (социально-экономические, партнерские, политические) факторы оказывают решающее влияние на функционирование школы?
- каким образом следует выстраивать стратегическое управление для повышения резильентности и развития образовательных организаций?

Несмотря на значительный объем литературы, существующие исследования преимущественно описывают разнообразие факторов, но не предлагают практических решений и моделей действий для управленцев. Именно поэтому в данной статье предпринята попытка выйти за пределы описания и найти конкретные пути оптимизации целеполагания на основе имитационного моделирования сочетаний уникальных факторов для каждой школы.

Имитационное моделирование как методологическая рамка

Термин «имитационное моделирование» (далее — ИМ) образован от двух понятий: «имитация» (от латинского imitatio — подражание, воспроизведение) и «моделирование» (от французского modélisation, происходящего от латинского modulus — образец, мера). Проблема определения понятия ИМ заключается в методологическом и содержательном многообразии трактовок этого термина, что отражено в работах ведущих отечественных и зарубежных исследователей.

В научном сообществе сложилось два основных подхода к определению и использованию ИМ. Первый подход связан с развитием кибернетики и информационных технологий и трактует имитационное моделирование как математико-вычислительный метод исследования сложных динамических систем, не поддающихся точному аналитическому описанию. В рамках этого направления ИМ представляет собой формализованное (логико-математическое или алгоритмическое) описание реальной системы, с которой проводятся эксперименты посредством компьютерных вычислений. Такая модель позволяет воспроизводить различные сценарии функционирования объекта, учитывать влияние случайных факторов, визуализировать динамику процессов, оптимизировать решения и прогнозировать последствия управленческих действий, не прибегая к экспериментам на самом объекте. К основоположникам имитационного моделирования относят Н. П. Бусленко, В. В. Девяткова, И. М. Якимова, Алана Б. Прицкера, Джея У. Форрестера и других. Имитационное моделирование в системе образования через призму математического анализа изучается Ю. А. Кузнецовой, которая, продолжая исследования М. Кеннеди, систематизирует научные публикации по функционированию сложной системы образования в динамике, учитывая взаимодействия ее элементов, эффекты запаздывания и циклы обратных связей. Второе направление — педагогико-андрагогическая сфера, где ИМ служит инновационной образовательной технологией и представляет собой чрезвычайно широкое и динамично развивающееся поле современных исследований. Например, O. Levin (2024) и H. Stenseth с соавторами (2025) рассматривают создание активных образовательных сред, которые позволяют моделировать реалистичные профессиональные сценарии, развивать навыки рефлексии, принятия решений и обмена опытом между слушателями. В работах А. В. Иващенко и Н. А. Горбаченко исследуется эффективность ИМ, основанного

на виртуальной реальности (VR/AR-симуляции), применяемой в учебном процессе с целью повысить эффективность и темпы привития практических навыков в разных областях деятельности. Т. П. Гордиенко, С. Г. Марченко считают, что ИМ является эволюционным этапом развития дидактических ролевых игр, где синтезируются дидактические формы, методы и средства с целью симуляции предметно-технологического и социально-коммуникативного содержания будущей профессиональной деятельности специалиста. Особый акцент делается на персонализации образовательных траекторий, адаптации имитационных методов под индивидуальные стратегические задачи управленцев. В отличие от кибернетического IT-дискурса, ориентированного на автоматизацию и техническую реализацию имитационных моделей, андрагогический подход рассматривает ИМ как эффективный способ содействия осознанному профессиональному росту, развитию soft skills и стратегического мышления руководителей образовательных организаций. В этом контексте имитационные модели и тренажеры выступают диалоговой или игровой средой, в которой обучаемые могут применять управленческие стратегии, анализировать влияние изменения факторов, работать с последствиями своих решений без риска навредить, а также формировать готовность к адаптации в изменяющейся образовательной среде. Такой метод позволяет развивать рефлексивную и прогностическую деятельность и способствует развитию гибкости мышления и навыков коллективного обсуждения альтернативных управленческих решений. Таким образом, ИМ может служить как инструментом формального анализа

и оптимизации систем (кибернетико-аналитический подход), так и методикой активного обучения, направленного на развитие управленческих компетенций в динамично изменяющихся условиях профессиональной деятельности. В рамках разработки методики повышения квалификации руководителей образовательных организаций ИМ выступает ключевым инструментом активного обучения. В онлайн-тренажере, построенном на принципах ИМ, директорам школ предлагается работать с 15 управленческими факторами, отражающими основные параметры функционирования школы. Участники моделируют индивидуальные сценарии развития, формулируя уникальную стратегическую цель для собственной образовательной организации, и разрабатывают конкретный план действий по достижению данной цели с учетом динамики внешних и внутренних условий. Такой подход не только позволяет обучаемым овладеть навыками анализа и стратегирования, но и формирует управленческую гибкость — способность адаптировать цели и решения к меняющимся ситуациям, что особенно важно в современной образовательной среде. Формирование уникальной цели с помощью моделирования на основе ключевых факторов позволяет реализовать сразу несколько важных функций. В первую очередь, модель дает возможность всеохватно и структурно оценить ситуацию школы, выявить ее сильные и слабые стороны. Также она выполняет коммуникационную функцию, создавая общий язык для обсуждения и согласования управленческих решений между администрацией, педагогами и родителями. Наконец, модель помогает целеполаганию, позволяя перейти от абстрактных намерений

НАИБОЛЬШЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИМЕЮТ «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ» КОМПОНЕНТЫ: ЛИЧНОСТНОЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ, ЕГО ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ

к конкретным целям, отражающим реальные условия и контекст деятельности учреждения. Такой метод облегчает переход к осознанному планированию и выбору наиболее адекватных решений в изменяющейся образовательной среде.

Сбор данных

В ходе реализации программы тренингов для директоров общеобразовательных учреждений в Москве (2024), в Уфе (2025), в Тамбове (2025) были организованы фокус-группы и коллективные дискуссии, в которых приняли участие более 50 руководителей школ, представляющих различные регионы и типы населенных пунктов. Для сбора достоверных и релевантных данных применялись методы структурированного группового интервью, экспертной оценки и совместного ранжирования значимости факторов. На основании обобщения мнений, обсуждений, анализа высказываний участников и фиксации вариантов управленческих решений была построена классификация внутренних и внешних факторов, определяющих качество работы школы. Систематизация данных фокус-групп позволила выделить 15 интегральных факторов, каждый из которых был операционализирован по трем шкальным уровням выраженности (высокий, средний, низкий). Был проведен цикл обратной связи с участниками тренингов, в результате которого структура факторов была уточнена и дополнена примерами из практического опыта директоров.

Таким образом, представленная система факторов отражает консолидированное профессиональное мнение и эмпирический консенсус управленческих команд, а также является результатом тестирования современных методик сбора и качественного анализа данных в образовательных исследовательских стратегиях.

Авторская гипотеза заключается в том, что унификация цели принципиально невозможна в силу уникальности сочетания факторов, влияющих на

каждую образовательную организацию. Для верификации данной гипотезы была разработана комплексная модель факторов, включающая 15 параметров (внутренние: контингент, педколлектив, директор, родители и др.; внешние: локация, СЭС, финансирование, партнеры и др.), каждый из которых может находиться в одном из трех возможных состояний (например, «высокий», «средний», «низкий»). Простое комбинаторное вычисление показывает, что количество возможных уникальных сочетаний составляет $3^{15} = 14\,348\,907$. Таким образом, задача директора заключается не в выборе цели из некоего унифицированного списка, а в нахождении единственно верной цели, адекватной конкретному сочетанию факторов.

Примеры внутренних факторов

- 1. Ученики**

Количество учащихся подразделяется на малое (<300), среднее (300–700) и большое (700+). Контингент характеризуется уровнем подготовки и мотивации (высокий, средний, низкий). Сильные учащиеся демонстрируют устойчивую успеваемость, развитую познавательную активность и самостоятельность; средние реализуют базовые достижения при наличии поддержки; слабые отличаются неустойчивой успеваемостью и низкой самостоятельностью.
- 2. Инклюзивность**

Работа с особыми образовательными потребностями может быть реализована максимально (адаптированные программы, безбарьерная среда, поддержка специалистов), частично (поддержка отдельных групп) либо отсутствовать вовсе.
- 3. Педагогический коллектив**

Профессиональный уровень педагогов (сильный, средний, слабый) определяет инициативность, доверие, ориентацию на развитие и качество взаимодействия с детьми и администрацией.

- 4. Директор**

Эмоциональное состояние руководителя варьируется от высокого (устойчивость, лидерство, высокая мотивация) до среднего (периодическая усталость, умеренный потенциал) и низкого (выгорание, потеря мотивации и инициативы).
- 5. Родители**

Активность родителей (высокая, средняя, низкая) проявляется через степень информированности, участие в жизни школы, доверие и поддерживающее взаимодействие с педагогическим коллективом.
- 6. Выпускники**

Связь с выпускниками может быть сильной (регулярное участие в жизни школы, наставничество), средней (эпизодические мероприятия) либо слабой (отсутствие устойчивого взаимодействия и актуальных ролевых моделей).
- 7. Система управления**

Структура делится на сильную (устойчивая управленческая команда, высокая автономия, оперативное принятие решений), среднюю (формальная команда, частичная автономия, эпизодическая инициатива педагогов) и слабую (централизация, низкая вовлеченность, ригидность структуры).
- 8. Состояние школы, наличие ресурсов**

Оценивается как хорошее (комфортная, современная инфраструктура), среднее (частичная модернизация, базовый уровень комфорта) или слабое (изношенность помещений, ограниченные ресурсы).

Примеры внешних факторов

- 9. Локация (тип населенного пункта)**

Мегаполис / город / сельский населенный пункт. Тип местности определяет доступ к ресурсам и специфические ограничения.

- 10. Социально-экономический статус семьи**

Высокий, средний (смешанный) и низкий статус родителей определяется с учетом их образования, дохода, профессионального положения и жилищных условий, а также доступа к социальному капиталу.
- 11. Партнеры**

Уровень поддержки варьируется от высокого (широкая сеть вне- и внутризональных связей, регулярные совместные проекты) и среднего (сотрудничество с отдельными организациями) до низкого/формального (разовые мероприятия, минимальное влияние партнеров).
- 12. Финансирование**

Бюджетная обеспеченность рассматривается как высокая (активное привлечение ресурсов, устойчивое обновление инфраструктуры), средняя (обеспечение базовых потребностей) или низкая (минимально достаточное финансирование, ограниченные возможности для развития).
- 13. Отношения с проверяющими**

Характер взаимодействия может быть конфликтным, поддерживающим или формальным, согласно стилю управления и уровню открытости школы.
- 14. Репутация школы**

Выделяют высокий уровень репутации (постоянная публичность, позитивный имидж, привлекательность), средний (редкая публичность, нейтральный имидж) и низкий (скандалы, отсутствие положительного информационного фона, негативные стереотипы).

В Таблице 1 представлена сводная таблица внутренних факторов, ранжированных по степени влияния на качество образования в школах (по мнению участников тренингов).

ВВИДУ УНИКАЛЬНОСТИ
КАЖДОЙ ШКОЛЫ И ВЫСОКОЙ
ИЗМЕНЧИВОСТИ ВНЕШНИХ УСЛОВИЙ
УНИВЕРСАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ
НЕ СУЩЕСТВУЕТ

Таблица 1. Внутренние факторы, влияющие на качество образования в образовательной организации по мнению участников тренингов. Источник: разработано автором.
Table 1. Internal factors influencing the quality of education in an educational organization according to the participants of the training sessions. Source: developed by the author.

Группа факторов	Фактор	Варианты состояния	Влияние и краткое обоснование
Управление и лидерство	Состояние директора	высокий / средний / низкий	Критически важно: определяет вектор развития и мотивацию коллектива
	Система управления	сильная / средняя / слабая	Очень высокое: влияет на согласованность действий и инновационность школы
Педагогический капитал	Педагогический коллектив	сильный / средний / слабый	Максимальное: квалификация и мотивация преподавателей напрямую связаны с результатами учеников
Ученический контингент	Контингент учеников	высокий / средний / низкий	Высокое: потенциал и уровень мотивации определяют эффективность обучения
Социальный капитал и связи	Активность родителей	высокая / средняя / низкая	Высокое: вовлеченность родителей – важное условие для достижения качественных результатов
	Связь с выпускниками	сильная / средняя / слабая	Среднее: положительно сказывается на профориентации, мотивации и репутации
Ресурсы и инфраструктура	Состояние школы	хорошее / среднее / слабое	Среднее: обеспечивает необходимые условия для учебного процесса
	Инклюзивность	полная / частичная / отсутствует	Специфическое: требует ресурсов, влияет на качество работы с разными группами учеников
Организационный параметр	Количество учащихся	малое / среднее / большое	Косвенное: влияет на формат работы и распределение ресурсов

Комбинации факторов

Анализ иерархии внутренних и внешних факторов функционирования современной школы позволяет сделать научно обоснованный вывод о приоритетах управленческой деятельности директора. Наибольшее значение для развития образовательной организации имеют «человеческие» компоненты: личностное и профессиональное лидерство руководителя, его эмоциональное состояние (отсутствие выгорания). Вторыми по значимости участники назвали фактор управленческой команды, уровень включенности педагогического коллектива и продуктивность взаимодействия с основными субъектами школьного сообщества. Именно эти параметры задают образовательный климат, потенциал самообновления, устойчивость к переменам и способность эффективно использовать любые ресурсы – финансовые, инфраструктурные, партнерские.

В рамках разработки имитационной модели был сделан акцент на определении «наиболее вероятных» конфигураций факторов, то есть

таких сочетаний, в которых подавляющее большинство переменных принимает значения, близкие к среднему уровню. Напомним, что каждый из 15 факторов рассматривался как переменная с тремя возможными уровнями выраженности (низкий, средний и высокий), где именно средний уровень принимался за базовый, а низкий и высокий выступали как отклонения от него.

Если допустить, что в модель можно включать комбинации, где средними остаются как минимум 12 из 15 факторов, то возможны следующие случаи: при отсутствии отклонений (все факторы средние) существует только один вариант. При одном отклонении число вариантов составляет 30. При двух отклонениях оно равно 420. При трех отклонениях возможны 455 сочетаний факторов, каждое из которых может реализовываться в восьми комбинациях по уровням, что дает в сумме 3640 вариантов. Таким образом, общее число «наиболее вероятных» конфигураций, если допускать до трех отклонений от среднего уровня, составляет 4091 из возможных 14 348 907 комбинаций. В случае более жесткого

ограничения (не более двух отклонений) количество допустимых вариантов сокращается до 451. Такой подход позволяет существенно сузить пространство поиска и сосредоточиться на наиболее реалистичных сценариях, что является важным шагом при разработке имитационных моделей сложных социальных и управленческих систем.

Однако ввиду уникальности каждой школы и высокой изменчивости внешних условий универсальных решений не существует. Главным умением для директора становится точная диагностика актуальной ситуации и ключевых факторов, обладающих максимальной силой влияния в конкретный момент времени. Необходимы гибкость мышления, готовность к постоянной адаптации стратегий, своевременное перераспределение управленческих усилий и поддержка инновационной культуры внутри коллектива.

Алгоритм формирования цели с помощью ИМ на тренажере

В условиях высокой изменчивости и уникальности факторов, влияющих на функционирование каждой школы, особую актуальность приобретает применение ИМ как метода обучения директоров стратегическому целеполаганию. ИМ позволяет в контролируемой образовательной среде воспроизводить различные сценарии изменений, моделировать влияние внутренних и внешних факторов, а также тестировать последствия управленческих решений в условиях неопределенности и многовариантности ситуаций.

Такой подход способствует формированию у руководителей готовности к адаптации стратегий под специфические вызовы, осознанному приоритезированию целей и динамическому управлению ресурсами.

Имитационные тренажеры и кейсы позволяют директорам безопасно отрабатывать навыки реагирования на новые вызовы и анализировать, как дифференцированные сценарии развития школы меняют эффективность и устойчивость образовательной организации.

Алгоритм формирования цели с помощью ИМ на тренажере выглядит следующим образом.

1. Самодиагностика: определение текущего состояния всех 15 факторов.

2. Приоритизация: выбор с помощью матрицы «влияние/контроль» 2–3 факторов, отклонение которых от желаемого состояния наиболее критично для качества образования и на которые директор школы может повлиять.

3. Формулировка цели: цель формулируется как перевод выбранных факторов из текущего состояния в желаемое

к определенному сроку с опорой на ценностные установки самого руководителя и его педагогического коллектива. Цели формируются через призму т.н. целей радости по методике А. М. Макаренко для учащихся, педагогов, родителей и самого директора школы.

4. Определение действий: разработка стратегии достижения целей радости, создание списка конкретных действий и проектов, обеспечивающих реализацию желаемого состояния факторов.

Этот процесс подчеркивает *субъектность директора и коллектива*: они не являются заложниками обстоятельств, а осознанно выбирают, на чем сконцентрировать ресурсы для максимального влияния на качество образования в заданных условиях. В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»², образовательные

² Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (Ред. 23.07.2025). <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=500648>

организации могут самостоятельно разрабатывать и формулировать цели внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО), исходя из особенностей среды и стратегических задач развития. Это право позволяет школам не только адаптировать общие положения законодательства к конкретным условиям функционирования, но и определять приоритеты в таких сферах, как повышение объективности оценки результатов обучения, совершенствование образовательных программ и ресурсов, развитие профессиональных компетенций педагогов, формирование мотивации обучающихся и укрепление взаимодействия с внешними партнерами.

Ниже приведены примеры формирования целей деятельности директоров школ с учетом уникальных комбинаций ключевых факторов.

Вариант 1. Для школы из мегаполиса с высоким СЭС родителей и слабой/формальной организационной культурой: «Обеспечить максимально высокий уровень образования за счет превращения родительского сообщества из источника постоянного прессинга и контроля в сообщество партнеров-инвесторов, которые видят в школе уникальную ценность и доверяют ей реализацию самых смелых образовательных проектов». Показатели достижения целей:

- рост академических результатов: увеличение среднего балла ЕГЭ по трем профильным предметам с 78 до 85 баллов;
- развитие soft skills: 100% учащихся 8–11 классов будут вовлечены не менее чем в два реальных проекта в год, реализованных совместно с родителями-экспертами;
- повышение лояльности: рост индекса удовлетворенности родителей образовательными услугами с 65% до 90% по результатам ежегодного анонимного анкетирования.

Стратегический путь (как этого достичь):

- сменить парадигму управления с закрытой и формальной на открытую и партисипативную;

- создать управляющий совет с реальными полномочиями, куда войдут самые уважаемые и влиятельные родители-профессионалы;
- легитимизировать новую культуру через совместно организованные события — не отчетные собрания, а, например, ярмарки образовательных идей, где учителя презентуют проекты, а родители готовы их ресурсно поддержать;
- сделать партнерство публичным и почетным;
- открыть «зал славы» партнеров на сайте школы и в соцсетях, где рассказывать не о размере пожертвований, а о реальном вкладе каждого в общее дело.

Суть стратегии: не отбиваться от требовательных родителей, а дать им структурированный, цивилизованный и уважительный канал для приложения их энергии, компетенций и ресурсов. Превратить их из внешних контролеров во внутренних стейкхолдеров, лично заинтересованных в успехе школы.

Вариант 2. Для школы из небольшого города с низким СЭС родителей и средней/неустойчивой организационной культурой: «Стать для детей и родителей “школой-крепостью” — самым безопасным, стабильным и предсказуемым местом в их жизни, откуда начинается путь к успеху и куда хочется возвращаться за поддержкой».

Стратегический путь (как этого достичь):

- внедрить модель «Школа как реабилитирующее пространство»;
- ввести единые, понятные и неизменные правила для всех;
- создать службу медиации и психологического сопровождения, чтобы гасить конфликты и снимать тревожность;
- сфокусироваться на быстрых, небольших победах;
- запустить «неделю признаний», где отмечают любой прогресс: «самый аккуратный дневник», «лучший помощник в столовой», «за самую громкую благодарность учителю» и т. п.;

- создать «родительский университет» с мастер-классами «Как помочь с “домашкой” без слез», «Как говорить с подростком» и др., чтобы повышать образовательный капитал семей и укреплять их доверие.

Суть стратегии: не конкурировать с элитными школами по академическим показателям, а выигрывать за счет формирования высокого уровня взаимодействия между школой и родителями и создания пространства психологической безопасности для детей и взрослых. Это стратегия, в которой школа становится точкой сборки и опоры для семей, переживающих сложные времена.

Целеполагание для сельских школ имеет свою специфику, так как особенности локации играют доминирующую роль. На втором по значимости месте находится активная позиция самого директора школы. Ниже приведены примеры различных формулировок целей.

Цель № 1: стать центром притяжения и удержания молодых семей. Ключевые факторы: локация — сельский населенный пункт, средний СЭС родителей, высокая активность директора, средний уровень педколлектива. Стратегическая идея: перестать быть пассивным результатом демографического спада, а стать агентом по изменению демографической ситуации. Школа — это главный и часто единственный аргумент для молодой семьи, чтобы остаться в селе или даже переехать в него из города. Необходимо сформировать образ будущего (на 5–10 лет вперед): «Наша школа — это причина, по которой молодые семьи остаются в селе и в него переезжают. Мы создали уникальное образовательное предложение, которого нет даже в городе, и тем самым остановили отток населения и запустили программу омоложения села».

Путь к цели (стратегические инициативы): создание уникального образовательного профиля, федеральной экспериментальной площадки по направлению, актуальному для сельской жизни (например, «Экологическое землепользование», «Удаленные профессии и цифровой суверенитет», «Сельский туризм и этнография»). Создание на базе школы современного детского сада с программами раннего развития, привлекательного для молодых родителей. Строительство школьно-семейного кампуса: развитие инфраструктуры (современное общежитие для приезжих учителей, гостевые дома для семей, рассматривающих переезд, коворкинг с высокоскоростным интернетом). Партнерство с программами «Земский учитель» и «Сельская ипотека»: активная работа по привлечению педагогов и их семей, превращение их в ядро новой социальной среды.

Альтернативная цель для сельской школы с другим набором ключевых факторов: локация — село, средний уровень цифровизации, есть партнеры, средний уровень системы управления. Цель может быть обозначена так: «Школа должна стать хабом цифрового образования и удаленной занятости для всего муниципального района». Стратегическая идея — превратить главную проблему (удаленность) в ключевое конкурентное преимущество. Школа становится точкой входа в глобальную цифровую экономику для всего населения района.

Образ будущего школы (на 5–10 лет вперед): «Наша школа — это IT-столица района. Сюда приходят не только наши ученики, но и взрослые из окрестных деревень, чтобы работать удаленно, переучиваться и получать цифровые услуги. Мы победили умирание села, подключив его к миру через «цифру»».

- Путь к цели (стратегические инициативы):
- создание «цифрового колледжа» на базе школы: партнерство с онлайн-университетами и колледжами для получения старшеклассниками и жителями села востребованных IT-профессий (тестировщик, веб-дизайнер, SMM-специалист) параллельно с основным образованием;
 - развертывание мощной IT-инфраструктуры: установка спутникового интернета, создание класса с VR-оборудованием для удаленных экскурсий и симуляций, открытие центра коллективной работы (коворкинг);
 - программа «Цифровой куратор»: подготовка учеников старших классов как консультантов по digital-грамотности для пожилых жителей села (настройка гаджетов, госуслуги, онлайн-запись к врачу);
 - привлечение IT-компаний в качестве партнеров: организация удаленных стажировок и проектной работы для учеников с реальными заказчиками из Москвы и Санкт-Петербурга.

Если школа находится в уникальном культурном или природоохранном месте, то именно локация диктует содержание цели — стать культурно-экологическим кластером и исследовательским полигоном. Стратегическая идея: перестать бороться с недостатками локации. Начать монетизировать и развивать ее уникальные преимущества: природа, тишина, история, чистый воздух, пустующие земли. Школа становится организатором этой новой экономики.

Образ будущего (на 5–10 лет вперед): «Наше село — живая лаборатория и музей под открытым небом. Сюда приезжают ученые, художники и туристы. Наши ученики — гиды, экологи и хранители традиций. Школа — штаб-квартира этого возрождения».

Путь к цели (стратегические инициативы):

- создание на базе школы «Центра экологического мониторинга»: партнерство с вузами, установка метеостанций, проведение школьниками реальных

- научных исследований по заказам заповедников или сельхозпредприятий;
- запуск программы «Арт-резиденция»: привлечение в пустующие дома художников, писателей, блогеров, которые готовы проводить мастер-классы для учеников в обмен на тишину и вдохновение;
- разработка образовательно-туристических продуктов: ученики под руководством учителей создают и проводят платные экскурсии («Тропой предков», «Ночью в обсерватории», «Фермерский завтрак»);
- возрождение и модернизация местного ремесла или промысла: введение в учебный план предмета по локальной истории и ремеслу (лозоплетение, сыроварение и т. д.) с последующей продажей продуктов труда через кооператив, созданный при школе.

Смысл стратегических целей для сельского населенного пункта — в корне изменить роль школы, т. е. превратить «учреждение на окраине» в драйвер демографической политики, центр цифровой трансформации территории, кузницу кадров и идей для новой сельской экономики.

Реализация обозначенных целей выходит далеко за рамки повышения результатов ЕГЭ, поскольку в данном случае школа выступает, прежде всего, социокультурным институтом, выполняющим важнейшие задачи по развитию личности, формированию универсальных и социально-личностных компетенций, социализации, воспитанию гражданской ответственности и созданию условий для психологического и эмоционального благополучия обучающихся.

В контексте расширенного понимания миссии школы решающую роль играет личность директора. Его лидерство, способность к самоопределению и проявлению субъектности становятся основным фактором успеха в реализации стратегических целей. Именно от ценностных ориентиров и уровня осознанности руководителя зависит, сможет ли школа трансформироваться из обычного

образовательного учреждения в центр общественного развития. Поэтому в процессе ИМ управленческих ситуаций и в рамках использования тренажера целеполагания приоритетное внимание уделяется развитию личностного ценностного ядра директора, его рефлексивных умений и внутренней готовности брать на себя ответственность за будущее образовательной организации и территории.

Заключение

В заключение следует отметить, что автор не претендует на абсолютную истину и рассматривает свою разработку лишь как один из возможных подходов к обучению директоров школ. Основная идея заключается в том, что первым и определяющим этапом для каждой школы должна стать точная диагностика ее уникальных ключевых факторов и условий, в т. ч. анализ внутренних ресурсов, особенностей коллектива, организационной культуры, а также внешнего окружения. Только на этой основе можно выстроить комплексную стратегию развития: сформулировать цели, выбрать инструменты взаимодействия, создать управленческие команды и сформировать инициативы, направленные на устойчивое улучшение образовательной среды и эффективности школы. Такой подход позволяет перейти от шаблонных решений к разработке индивидуальных моделей управления, реально работающих в конкретном школьном сообществе.

Проект находится на стадии доработки и будет дополнительно вынесен на экспертное обсуждение профессионального сообщества. Тем не менее, уже на начальном этапе отчетливо просматривается практическая значимость метода: онлайн-тренажер на основе ИМ позволяет реализовать трек, адаптированный под индивидуальные особенности и управленческие задачи каждого директора, что отвечает актуальным требованиям современного образования.

Список источников / References

Березина, Т. И., Москаленко, М. С., Федорова, Е. Н., & Шарай, Н. А. (2022). Совершенствование внутренней системы оценки качества образования в современной школе. *Школа будущего*, 5, 8–23. EDN: VANOBV

Гордашникова, О. Ю. (2022). Траектории профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций. *Научно-педагогическое обозрение*, 5(45), 128–135. EDN: NXOXZG

Григорьева, Т. В. (2024). Анализ восприятия целей должности и критериев их достижения руководителями школ в контексте ФГОС. *Образовательная политика*, 3(99), 83–94. EDN: EHUDON

Григорьева, Т. Г., & Березина, Т. И. (2024). К возможности использования методики «Net promoter score» для диагностики деятельности школ. *Гуманитарные исследования Центральной России*, 4(33), 69–75. EDN: TDQMEM

Григорьева, Т. В. (2025). Целеполагание директора: есть в нем радость завтрашнего дня? *Директор школы*, 4(297), 90–97.

Григорьева, Т. В. (2025). Анализ системы повышения квалификации директоров школ в СССР и в современной России: опыт прошлого, вызовы будущего. В Е. А. Ленская (ред.), *Тенденции развития образования 2025* (с. 52–62). ОАНО МВШСЭН. EDN: DXKBUJ

Григорьева, Т. В. (2025). Как модель целеполагания А. С. Макаренко может быть применима современными директорами школ. *Народное образование*, 4(1515), 110–117. EDN: YVFELG

Ефремов, Р. В. (2016). Применение программно-целевого подхода для управления развитием школы. *Символ науки: международный научный журнал*, 2–1(14), 109–111. EDN: VMIEAV

Лапицкая, О. Д., & Шилова, Е. И. (сост.). (2014). *Модернизация образования: развитие идей Ю. А. Конаржевского: V Всероссийские Конаржевские чтения*. ПОИПКРО.

Пинская, М. А., Хавенсон, Т. Е., Косарецкий, С. Г., Звягинцев, Р. С., Михайлова, А. М., & Чиркина, Т. А. (2018). Поверх барьеров: исследуем резильентные школы. *Вопросы образования*, 2, 198–227. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2018-2-198-227>

Савиных, Г. П., Волчек, М. Г., & Халлиулина, Г. С. (2020). Моделирование ВСОКО как условие аутентичных стратегий управления качеством образования в школе. *Вестник педагогических инноваций*, 4(50), 5–14. EDN: PAUTME

Шамова, Т. И. (2009). *Управление образовательными системами: избранные труды*. Учебный центр «Перспектива». EDN: TFQVSC

Ушаков, К. М. (2011). *Управление школой: кризис в период реформ*. Сентябрь.

Levin, O. (2024). Simulation as a pedagogical model for deep learning in teacher education. *Teaching and Teacher education*, 143, <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104571>

Stenseth, H. V., Steindal, S. A., & Solberg, M. T. et al. (2025). Simulation-Based Learning Supported by Technology to Enhance Critical Thinking in Nursing Students: Scoping Review. *Journal of Medical Internet Research*, 27. <https://doi.org/10.2196/58744>



Simulation modeling of the principal's activity goals

Tatiana V. Grigorieva
Postgraduate student, Institute of Pedagogy and Psychology, Moscow State Pedagogical University (6, Maly Sukharevsky Ln., Moscow, Russian Federation, 127051), <https://orcid.org/0009-0000-5543-7232>, e-mail: GTVhmboss@yandex.ru

ABSTRACT The article examines the problem of uncertainty and vagueness of goal-setting formulations in the professional activities of heads of general education organizations, which is especially acute in the context of the uniqueness of each school's context. The author presents a model for unifying the goals of the director, fixed in the current professional standard, and suggests an alternative approach based on factor analysis and simulation modeling. The research is based on a developed model that includes 15 key factors of the internal and external environment, each of which contains three state variables, which together form unique contextual combinations. The central thesis of the article is the assertion that the effective goal of a principal cannot be universal, but must be the product of an informed choice based on the diagnosis of a specific combination of factors and the strategic positioning of the school. Using this model as a semantic framework for conducting strategic sessions allows the head and the teaching staff to move from reactive functioning to proactive goal setting. In conclusion, algorithmic examples of the formation of unique goals for typical contexts (megacity, medium-sized city, rural locality) are presented, which make it possible to link the unique operating conditions of an organization with its key mission - ensuring the quality of education.

KEY WORDS goal setting, school principal, factor analysis, simulation modeling, quality of education, educational organization management, strategic planning

TO CITE Grigorieva, T. V. (2025). Simulation modeling of the principal's activity goals. *Educational Policy*, 23(4), 78–90

© Grigorieva T. V., 2025

Received: 09.09.2025
Accepted: 15.10.2025
Date of publication: 30.12.2025

