



Человек и образование 2013-2024

ISSN 2079-8784

URL - <http://ras.jes.su>

Все права защищены

Выпуск 3 (68) Том . 2021

Организация повышения квалификации руководителей школ за рубежом: подходы к подготовке и сопровождению

Сергиенко Александра Юрьевна

*Ведущий научный сотрудник, Федеральное государственное бюджетное научное учреждение
«Институт управления образованием Российской академии образования»
Российская Федерация, Санкт-Петербург*

Аннотация

В статье представлен общий обзор организации повышения квалификации руководителей школ в ряде зарубежных стран. Описаны официальные требования, предъявляемые к лицам, желающим стать руководителями школ: опыт работы преподавателем, административный опыт, опыт руководящей работы, прохождение специальной подготовки и обучения. Показано, что в разных странах предъявляются разные требования к уровню профессионализма директора и предлагаются разные типы программ повышения квалификации. Подходы стран к подготовке и сопровождению директоров школ принято делить на: а) предварительную подготовку к должности (pre-service или preparatory training), б) обучение для тех, кто только приступил к должности директора (induction training), в) обучение для действующих директоров (in-service training). Все три типа подготовки рассматриваются подробно с примерами из отдельных стран (Великобритания, Нидерланды, Австралия, Швеция, Австрия и др.).

Ключевые слова: руководитель школы, директор школы, повышение квалификации, зарубежные системы, организация подготовки

Дата публикации: 21.04.2022

Ссылка для цитирования:

Сергиенко А. Ю. Организация повышения квалификации руководителей школ за рубежом: подходы к подготовке и сопровождению // Человек и образование – 2021. – Выпуск 3 (68) С. 167-174 [Электронный ресурс]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410019381-4-1> (дата обращения: 16.05.2024). DOI: 10.54884/S181570410019381-4

¹ Эффективная работа директора является одним из ключевых элементов успеха школы. Директор играет определяющую роль в повышении эффективности школьного образования и реализации национальных реформ в сфере образования. Сегодня он работает в динамично меняющейся образовательной среде, обусловленной как внешними, так и внутренними факторами. К внешним факторам можно отнести рост глобальной конкуренции между образовательными системами, требования различных стандартов и отчетности, растущие показатели результативности, качество и наличие необходимой инфраструктуры и ресурсов и другие. К факторам, связанным с внутренней средой школы, можно отнести качество педагогического состава, качество преподавания и обучения, поддержку от родителей учащихся и другие. На условия работы директора влияют такие

факторы, как происхождение учеников, местоположение школы (городская или сельская), размер школы, учредитель (частная или государственная), тип школы, уровень образования (начальная, средняя или старшая).

² Исследования показывают, что директор может менять школу и влиять на результаты учеников, если не ограничивается в свободе принятия важных решений. Однако автономность сама по себе не ведет к улучшениям без эффективной поддержки. Межстрановый анализ PISA показывает, что автономия школ положительно влияет на результаты учащихся [2, с. 42], однако влияет не напрямую. Важно, чтобы основные обязанности директора были четко определены и ограничены. Он должен иметь возможность сосредоточиться только на том, что наиболее эффективно поможет развиваться школе и повлияет на успехи учеников. Для поддержки эффективной автономии директора нужны новые модели распределения ответственности в руководящем звене и новые типы подготовки и поддержки руководителей.

³ С середины 1990-х подготовке и профессиональному развитию руководителей школ уделяется повышенное внимание во многих странах. В большинстве образовательных систем Европы за кадровое обеспечение отвечают школы или местные власти. Такой децентрализованный подход обычно базируется на системе открытого набора на вакансии, осуществляемого самой школой или местными властями. Высшие органы образования, как правило, несут ответственность за найм квалифицированных преподавателей в тех системах, где найм учителей осуществляется на базе экзаменов или на конкурсной основе [4].

⁴ Во всех европейских странах установлены официальные требования, предъявляемые к лицам, желающим стать руководителями школ. В большинстве стран основным условием назначения на должность директора является профессиональный опыт преподавания. Количество опыта варьируется, и часто предъявляются дополнительные требования к кандидатам. Например, в Греции, Литве, Северной Ирландии и Турции будущим директорам нужен как опыт преподавания, так и административный опыт. В Литве кандидат должен быть компетентен в области руководства и управления. В большинстве стран необходимый опыт преподавания для кандидатов в директора – от 3 до 5 лет. В Дании, Германии, Австрии, Финляндии, Великобритании, Исландии и Лихтенштейне такой опыт требуется, но его количество не определено. В Бельгии (Немецкоязычное и Фламандское сообщества), Латвии, Нидерландах, Швеции и Норвегии опыт преподавания не является обязательным требованием к кандидату. В Нидерландах существуют проекты по привлечению специалистов, не имеющих педагогического опыта, но имеющих управленческий опыт в другой сфере (не образование).

⁵ В ряде стран для того, чтобы стать директором школы, кроме опыта преподавания требуется прохождение специальной подготовки к руководящей должности. В Словении будущий директор должен предварительно занимать должность консультанта, советника или старшего наставника в течение 5 лет. На Мальте, в Румынии, Великобритании (Англия и Уэльс) и Исландии будущий директор должен соответствовать трем требованиям: иметь профессиональный опыт преподавания, опыт административной работы, а также окончить курсы подготовки руководителей школ.

⁶ В Швеции директором школы может быть назначен только тот, кто имеет глубокие знания об образовании, при этом опыт преподавания как таковой не требуется. Руководитель не обязательно назначается из числа учителей и может иметь другой профессиональный опыт. Формальное требование для кандидатов: пройти специальный курс подготовки на университетском уровне, организуемый Шведским национальным агентством по вопросам образования (National Agency for Education).

⁷ Непрерывное профессиональное развитие является профессиональной обязанностью руководителей школ в 23 странах Европы [5]. В Великобритании (Англия, Уэльс и Северная Ирландия), например, профессиональным развитием директоров занимается Национальный колледж руководителей школ (National College for School Leadership). Колледж предлагает целый ряд возможностей для руководителей: программу Head Start для тех директоров, которые занимают должность не более двух лет; программу Local Leaders of Education, созданную для того, чтобы повлиять на рост достижений учащихся путем содействия партнерству директоров школ; программу National Leaders of Education для наиболее успешных директоров, которые вместе со своими командами помогают поддержать школы, находящиеся в трудных условиях.

⁸ Некоторые страны определяют минимальную продолжительность непрерывной профессиональной подготовки руководителей школ. Во Французском сообществе Бельгии, например, такой минимум – всего шесть занятий по полдня ежегодно. В Латвии директора должны проходить повышение квалификации в течение 36 часов каждые три года. В Испании, Литве, Португалии, Румынии и Словакии участие директоров школ в повышении квалификации является не только профессиональной обязанностью, но и необходимым условием для продвижения по службе и повышения заработной платы.

⁹ В ряде стран повышение квалификации для директоров школ не является обязательным, однако такая подготовка приветствуется и поддерживается. Например, в Бельгии (Фламандское сообщество) у каждой школы есть специальный фонд на повышение квалификации директоров (1500 евро на карьеру каждого директора), который чаще всего используется для подготовки начинающих директоров. В Ирландии в рамках программы “Развитие лидерских качеств школьного коллектива” предлагаются курсы для недавно назначенных директоров школ и для опытных руководителей. Кроме того, органы управления школами организуют короткие курсы (3-5 дней) для начинающих директоров по отдельным темам: финансы, документооборот, кадровые вопросы, обеспечение безопасности детей и др. [5].

¹⁰ В разных странах предъявляются разные требования к уровню профессионализма директора и предлагаются разные типы программ. Можно разделить подходы стран к подготовке и сопровождению директоров школ на: а) предварительную подготовку к должности (pre-service или preparatory training), б) обучение для тех, кто только приступил к должности директора (induction training), в) обучение для действующих директоров (in-service training).

¹¹ Некоторые страны предлагают все три типа подготовки (Англия, Финляндия, Северная Ирландия, Израиль и Словения). В Чили, Нидерландах и Норвегии предлагаются только программы для действующих директоров. Другие страны осуществляют только предварительную подготовку или сочетают два типа. Так, большая часть стран из 22 стран-участниц исследования Improving School Leadership (2008) [2] реализует программы предварительной подготовки, которые часто являются обязательным условием для вступления в должность. В 12 странах есть курсы для недавно вступивших в должность директоров (Австрия, Дания, Англия, Финляндия, Франция, Ирландия, Израиль, Новая Зеландия, Северная Ирландия, Шотландия, Словения, Швеция). Такие программы чаще всего входят в зону ответственности местных или муниципальных властей (кроме Австрии, где такая подготовка является частью национальной программы).

¹² Многие ученые утверждают, что деятельность по профессиональному росту руководителей школ должна быть непрерывной и поэтапной. Такое обучение должно соответствовать этапам карьеры директора, иметь соответствующую форму и быть частью долгосрочной стратегии персонального роста и совершенствования профессиональных качеств директора.

¹³ Так, в Австралийской провинции Виктория в 2003 году в рамках правительственной реформы по повышению качества государственной системы школьного образования были сформулированы три стратегических направления: 1) признание и удовлетворение различных потребностей учащихся, 2) развитие навыков преподавательского состава, 3) непрерывное совершенствование школ. Департамент образования провинции признал, что эффективное руководство на всех уровнях является ключевым фактором изменений. Были выделены средства на разработку стратегии, в которую вошло создание ряда возможностей для потенциальных руководителей школ: возможность получения диплома магистра в области руководства для школьных учителей, демонстрирующих лидерский потенциал; создание системы наставничества для начинающих директоров; программы повышения квалификации для опытных директоров и программы для директоров, показывающих выдающиеся успехи, направленные на профессиональный рост тех, кто может внести вклад в развитие всей системы образования. Для начинающих руководителей и кандидатов в руководители было разработано 19 программ.

¹⁴ Интересно заметить, какие критерии эффективных программ профессионального развития отмечали австралийские директора [2]:

- ориентированность на результаты учеников (а не на индивидуальные потребности учителя);
- практикоориентированность (связь со школьным контекстом) и внедрение результатов самых современных исследований эффективного преподавания и обучения;

- использование сотрудничества, рефлексии и обратной связи;
- научная обоснованность (факты и данные систематических исследований) с контролем результативности обучения;
- непрерывный процесс, включающий поддержку и интегрированный в культуру и функционирующую систему образования;
- индивидуальная и коллективная ответственность на всех уровнях системы (не только на школьном уровне),
- обязательное требование прохождения обучения.

¹⁵ Одной из самых сложных структур профессионального развития и поддержки руководителей школ является система Англии, которая выстроена из пяти этапов. На каждом этапе предлагается целый ряд соответствующих возможностей для повышения квалификации трех типов: предварительной подготовки, подготовки для начинающих руководителей и подготовки для опытных директоров и другого руководящего персонала. В Северной Ирландии реализуется подготовка для начинающих и перспективных руководителей, а также курсы для действующих руководителей и менеджеров. В Шотландии с 2000 года для новых руководителей школ введены обязательные курсы повышения квалификации, а с 2003 года действует новый стандарт профессионального развития руководителей. В данной системе есть 4 уровня профессионального развития руководителей:

- *Руководитель проектов.* Для тех учителей, которые берут или могут взять на себя ответственность за небольшие проекты в сфере руководства. Это могут быть начинающие педагоги, которые хотят развивать свои лидерские качества, например, в работе с учебной программой или с отдельным школьным проектом.
- *Руководитель команды.* Для учителей, которые помимо руководства небольшими проектами, регулярно отвечают за руководство либо постоянными группами персонала, либо целевыми/рабочими группами.
- *Руководитель школы.* Для сотрудников, которые возглавляют проекты и группы, которые несут или хотят нести ответственность за тот или иной аспект руководства в рамках всего учреждения. Преподаватели, которые хотят войти в состав руководящей учреждением группы.
- *Стратегический лидер.* Для сотрудников, которые помимо проектной, командной и руководящей работы несут всю ответственность за руководство школой и возглавляют стратегические инициативы на местном или национальном уровне. Для директоров школ и сотрудников образовательных организаций, играющих стратегическую роль в развитии образования Шотландии.

¹⁶ В ряде стран подготовка руководителей школ осуществляется на разных государственных уровнях. В Норвегии и Дании, например, предварительная подготовка и обучение недавно приступивших к должности директоров организуется на муниципальном уровне и не регулируется на национальном. В Финляндии все три типа подготовки осуществляются муниципальными властями. В Ирландии предлагаются все три типа программ, а с 2008 года введена предварительная подготовка директоров на национальном уровне [2].

¹⁷ Рассмотрим более подробно три типа программ для руководителей школ.

¹⁸ ***Программы предварительной подготовки*** руководителей школ есть во многих странах (Венгрия, Северная Ирландия, Испания и др.) Обычно их освоение завершается получением университетской или специальной квалификации. Длительность программ обычно составляет от 1 до 2 лет, проводятся они в неполный рабочий день. Обычно такое обучение является обязательным условием для вступления в должность. Например, в Англии после создания специальных рекомендаций по развитию школьного лидерства National Professional Qualification for Headship такая подготовка является обязательной для всех впервые вступающих в должность директора школы. Даже в Финляндии, где существует широкий спектр учебных программ для директоров школ, Министерство образования пытается сделать подготовку к руководящей работе основной и неотъемлемой частью профессии руководителя школы.

¹⁹ В Нидерландах предлагаются ориентационные программы, которые помогают кандидатам понять, насколько они подходят на должность директора. Например, ориентационная программа Orientation Towards Management – короткий курс, предлагаемый Ассоциацией руководителей школ. Для участия в программе школьные советы и действующие руководители школ отбирают в своих

школах подходящих кандидатов. Эти кандидаты участвуют в информационной сессии, где заполняют анкету, позволяющую получить определенное представление об их лидерских способностях и качествах. После этого кандидаты принимают участие в двухдневном курсе, посвященном разным аспектам руководящей работы, а также составляют план персонального развития на основе анализа своей компетентности. Далее заинтересованные и подходящие кандидаты переходят на уровень дальнейшей подготовки [6].

²⁰ **Подготовка для начинающих руководителей школ.** В странах, где период входа в должность является основным процессом развития лидерских качеств, ключевая роль таких программ очевидна. В Австрии, Ирландии, Новой Зеландии и Швеции такие программы – основной способ подготовки кандидатов к руководящей должности. Обычно эти программы не являются обязательными и нацелены на углубленную подготовку по вопросам законодательства, финансов и др. Часто начинающим директорам в течение первых лет помогают наставники, оказывается поддержка в сетевых сообществах.

²¹ Интересным представляется опыт Швеции, где уже более 30 лет с минимальными изменениями действует Национальная программа подготовки школьных руководителей (National Head Teachers Training Programme). В ней могут принимать участие директора в начале своей руководящей карьеры. Эта программа проводится в течение 2 лет в виде 30 однодневных семинаров. Финансирование программы осуществляется на федеральном уровне, муниципалитеты покрывают расходы участников на оплату проезда и суточных, услуг внештатных преподавателей и материалов для чтения. Государственное финансирование нескольких университетов на реализацию этой программы распределяется Национальным агентством по образованию. Это агентство также на регулярной основе несет ответственность за последующую деятельность и оценку профессиональной подготовки директоров. Решение об участии директоров в программе принимают муниципалитеты. На время участия в программе у директора снижается нагрузка не менее чем на 10 %. Большинство директоров принимают участие в программе в течение первых трех лет работы в должности директора. В данной стратегии сочетается централизация и децентрализация, соблюдается баланс политической и профессиональной власти. Такой подход представляется равновесием между национальными целями и потребностями муниципалитетов/директоров школ.

²² Подобные программы также могут принимать форму краткосрочных курсов, организованных местными органами власти, где директора имеют возможность познакомиться (Австралия и Венгрия). В Дании такие курсы длятся около месяца. В других странах продолжительность программ варьируется от 1 до 3 лет, обеспечивая различные механизмы поддержки для занятия должности и начальных ступеней в руководстве школой. Например, в Финляндии подобные программы помогают начинающему директору вырабатывать профессиональное видение, решать отдельные задачи и повышать работоспособность. Поддержка коллег и сетевые профессиональные сообщества являются важной частью такой подготовки. Таким образом страны могут сократить расходы, связанные с обеспечением широкомасштабной профессиональной подготовки для всех, и ориентировать ее на конкретные потребности описать программу.

²³ В Австрии основным средством формирования и развития фундаментальных навыков руководителей школ является специальная комплексная программа. В этой стране директора сначала назначаются на должность на временной основе. Чтобы получить постоянную должность, они должны пройти обучение в рамках курса для руководителей в течение четырех лет после назначения. Курс рассчитан на 2 года, имеет несколько этапов, включая модули по базовой подготовке и самообразованию.

²⁴ В Новой Зеландии с 2002 года реализуется программа First Time Principals для недавно назначенных директоров. Программа разработана с целью удовлетворения индивидуальных потребностей директоров через развитие их профессиональных и личных навыков и способностей для эффективной работы с коллегами и в сообществе. Программа состоит из трех основных компонентов: 12-дневные занятия по месту жительства, проводимые во время школьных каникул; непрерывное наставничество на месте (включая неограниченные контакты по телефону и электронной почте); конфиденциальный веб-сайт [8].

²⁵ **Повышение квалификации действующих директоров школ** не является обязательным в большинстве стран. Однако в ряде стран такие требования есть. Например, в Финляндии

минимальный обязательный период ежегодного обучения – 3 дня, в Венгрии – 120 часов каждые 7 лет. В Шотландии для всех учителей и директоров школ ежегодно обязательное прохождение обучения в течение 35 часов, причем каждый участник должен иметь план профессионального развития.

²⁶ Решение о необходимости прохождения курсов повышения квалификации руководителей чаще всего принимают центральный или региональный органы образования. В Дании, Англии, Финляндии, Ирландии, Северной Ирландии, Норвегии и Словении это решение принимает сам директор. Профессиональная подготовка охватывает целый ряд различных аспектов управления школой или управления в сфере образования или может быть сосредоточена на новых требованиях государственных органов.

²⁷ Специальные программы подготовки директоров есть и в тех странах, где такие программы не являются обязательным условием к кандидатам (Болгария, Кипр, Литва, Венгрия, Нидерланды, Шотландия и Норвегия). В Болгарии такие курсы проводятся Национальным институтом профессиональной подготовки и повышения квалификации круглый год, обычно длятся 5 дней и посвящены отдельным темам. В Нидерландах программы для директоров предлагают разные учреждения. Хотя такая подготовка официально для директоров не требуется, кандидаты должны иметь сертификат, подтверждающий, что они соответствуют определенным требованиям [5].

²⁸ В большинстве стран курсы для директоров предлагает целый ряд учреждений, имеющих аккредитацию от Министерства образования. В некоторых странах созданы специальные учреждения, занимающиеся повышением квалификации руководителей школ. Например, в Австрии есть Академия для руководителей (Leadership Academy) – площадка для осуществления общесистемных преобразований через непрерывное образование на национальном уровне. Академия предлагает инновационные курсы для директоров школ и других лидеров сферы образования. Эти курсы включают пленарные заседания с участием мотивирующих лекторов, рабочие совещания в группах совместного обучения, обсуждение инноваций и поддержку проектов, сессии для обмена идеями, коллективного обсуждения и рабочие совещания по региональному сотрудничеству. В Словении в 1995 году правительством была создана Национальная школа для руководителей образования, где проводится подготовка и профессиональное развитие директоров школ и кандидатов в директора. В Финляндии есть Институт лидерства в области образования, который работает на базе университета и осуществляет как предварительную, так и непрерывную подготовку директоров школ и руководителей местных отделов образования.

²⁹ Сегодня в большинстве систем образования оборот директоров в год составляет примерно 10 % [9]. За 10 лет система может значительно измениться по мере того, как более знающие и рефлексивные директора занимают должности. Программы подготовки руководителей школ должны быть высокого качества, а кандидаты должны иметь высокий потенциал стать высокоэффективным директором. Для этого каждая страна старается сформировать наиболее эффективные условия. Выстраивание успешной системы подготовки и поддержки руководителей школ, главной задачей которой в итоге всегда остается повышение успеваемости школьников, сегодня является важной задачей образовательных систем всех развитых стран. Более глубокий анализ успешных решений зарубежных стран в создании эффективных условий для профессионального развития руководителей школ может стать важным этапом для совершенствования этой системы в Российской Федерации.

Библиография:

1. Miller P. The Nature of School Leadership: Global Practice Perspectives. / Inaugural Professorial Lecture, 17 October 2017, University of Huddersfield. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/33759/1/The%20Nature%20of%20School%20Leadership%20LECTURE.pdf> (дата обращения: 10.09.2021)
2. Pont B., Nusche D. and Moorman H. Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice / OECD, 2008. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf> (дата обращения: 13.09.2021).

3. Leithwood K. Understanding Successful Principalship. Progress on a Broken Front / Journal of Educational Administration. - 2005. - № 43(6), P. 619.
4. European Commission/EACEA/Eurydice, 2018. Teaching Careers in Europe: Access, Progression and Support / Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teaching-careers-europe-access-progression-and-support_en (дата обращения: 10.09.2021)
5. European Commission/EACEA/Eurydice Key Data on Teachers and School Leaders in Europe / Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/key-data-teachers-and-school-leaders-europe-2013-edition_en (дата обращения: 10.09.2021).
6. Bal, J. and J. de Jong Improving School Leadership - OECD Review, Background Report for the Netherlands / For the Ministry of Education, Culture and Science, Netherlands, [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.oecd.org/edu/schoolleadership (дата обращения: 11.09.2021).
7. Improving School Leadership. Participating Country Background Reports, 2007 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.oecd.org/education/school/improvingschoolleadership-participatingcountrybackgroundreports.htm> (дата обращения: 05.09.2021).
8. Cameron M., Lovett S., Baker R. and Waiti P. Evaluation of First-Time Principals Induction Programme 2003 / Report to the Ministry of Education [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.nzcer.org.nz/research/publications/evaluation-first-time-principals-induction-programme-2003> (дата обращения: 13.09.2021).
9. Munby S. The development of school leadership practices for 21st century schools, 2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://atrico.org/wp-content/uploads/2019/11/The-development-of-school-leadership-practices-for-21st-century-schools.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.1111/ejed.12394>.

Organization of school leaders' training abroad: approaches to training and guidance

Aleksandra Sergienko

Leading researcher, The Federal State Budget Scientific Institution «Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»

Russian Federation, St. Petersburg

Abstract

The article provides an overview of the organization of the school leaders professional development in a number of foreign countries. The official requirements for persons wishing to become school leaders abroad are described: teaching experience, administrative experience, experience as a supervisor, special training and education. It is shown that the level of professionalism of the school head varies from country to country and different types of development programmes are offered. Countries' approaches to training and supporting school principals are divided into: a) pre-service or preparatory training, b) induction training, c) in-service training. All three types of training are discussed in detail with examples from selected countries (Great Britain, Netherlands, Australia, Sweden, Austria, etc.).

Keywords: school leader, school head, school principal, professional development, foreign systems, organization of training

Publication date: 21.04.2022

Citation link:

Sergienko A. Organization of school leaders' training abroad: approaches to training and guidance // Man and Education – 2021. – Issue 3 (68) C. 167-174 [Electronic resource]. URL: <https://человекиобразование.пф/S181570410019381-4-1> (circulation date: 16.05.2024). DOI: 10.54884/S181570410019381-4