

СОВРЕМЕННЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИДЕРСТВА В ШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

В статье рассматривается вопрос лидерства в образовании как основного компонента в управлении школьной организацией, анализируются данные международных исследований по проблеме улучшения системы подготовки лидеров школьного образования

В современной ситуации развития школьного образования в России происходит поиск путей улучшения его качества. Одним из факторов его улучшения являются изменения в управлении школьной организацией, прежде всего распределение полномочий и ответственности за результаты работы школы. В этой связи международные исследования в области управления школой представляют интерес для педагогической науки и практики образования.

Проведенные в последние десятилетия международные исследования в области улучшения качества школьного образования показывают, что в настоящее время происходит изменение в понимании управления школьной организацией в экономически развитых странах. В отличие от концепции директорства (*principalship*), которая получила распространение в середине 20-го века, в последние десятилетия все большее признание получает концепция лидерства (*leadership*). Первая концепция основана на рассмотрении школьной организации по индустриальной модели (*industrial model of schooling*), согласно которой ответственность за функционирование организацией (школой) возлагается на представителей администрации. В рамках концепции руководства (*leadership*) управленческие полномочия распределяются между разными участниками, выполняющими различные функции и роли как внутри, так и за пределами школы [1]. Распространение этой модели в практике школьного образования различных стран привлекает внимание международных организаций к ее изучению.

Обращение к международным исследованиям школьного лидерства вызывает интерес по причине их новой исследовательской ориентации. В течение длительного времени анализ школьного управления концентриро-

вался на описательных или функциональных моделях, а также выявлялись лидерские качества руководителей школ [3]. В настоящее время появились исследования, которые выявляют воздействие различных моделей управления школой. В данной статье дается краткий анализ наиболее крупных исследований, выполненных в этом направлении.

Вопросам воздействия лидерства на улучшение качества школьного образования был посвящен ряд докладов компании Мак-Кензи (*McKinsey Global Institute*). Первый отчет «Как добиваются успеха самые эффективные школьные системы мира» (2007 г.) представлял общие характеристики наиболее результативных школьных систем. Новое исследование «Пути дальнейшего совершенствования школьных систем, уже добившихся выдающихся улучшений» (2011 г.), представляет анализ двадцати систем школьного образования в разных странах мира [2]. Все они характеризуются ростом уровня эффективности, в то же время различаясь по абсолютным показателям. Материалом для последнего исследования послужили свыше 200 опросов людей, работающих в системах школьного образования, и анализ более 600 случаев вмешательства в работу образовательных систем с целью его улучшения. Привлекают внимание выводы данного исследования:

1. Независимо от исходного состояния система школьного образования может добиться значительного успеха за шесть лет или даже быстрее. Улучшить результаты обучения можно вне зависимости от того, на каком уровне они находятся изначально, а также от географического региона, культурных особенностей или уровня доходов населения.

2. Ключевую роль в улучшении качества образования играет руководство изменениями, лидеры образования и программы подготовки и развития учителей [2].

Серия исследований в области образовательного лидерства была проведена и в рамках международного проекта ОЭСР «Совершенствуем школьное руководство» (Improving School Leadership). Аналитические данные, полученные в результате реализации проекта, были обобщены в двух докладах «Improving School Leadership Activity (2006–2008)», где был представлен сравнительный анализ трансформации школьного руководства и его воздействия на эффективность работы школ в 22 странах мира.

Выполненные исследования показали: роль руководителей школ резко изменилась, подготовка и обучение лидеров больше не являются адекватными наличной ситуации в школьном образовании, рабочие условия не являются достаточно привлекательными для работы руководителем школы, набор лидеров для управления школьным образованием становится все более сложной проблемой. Это происходит потому, что:

- школа стала более автономной организацией, в обязанности школьных руководителей входит управление человеческими и финансовыми ресурсами в сложных экономических и социальных условиях;
- требуется постоянная адаптация учебных программ к новым реалиям XXI века;
- повышается ответственность школы за результаты ее работы перед местным сообществом;
- в практику образования входит новая культура школьной оценки;
- повышается значимость стратегического планирования и мониторинга для управления школьным образованием;
- увеличивается разнообразие состава учащихся и культурной идентичности родителей учеников.

Все эти факторы воздействуют на качество школьного образования и увеличивают нагрузку руководителей школ, функции которых расширились, требуется новая модель управления школой, которая может быть выстроена на основе *концепции распределенного лидерства* [5].

В соответствии с высокой оценкой значимости системы школьного руководства эксперты проанализировали современные цели и задачи, актуальные для системы в целом. К последним были отнесены: совершенствование преподавания и обучения в школе; установление взаимосвязи между политикой и

практикой в сфере образования; содействие адаптации школы к меняющимся внешним условиям.

Эксперты сконцентрировали свое внимание на функциях (ролях) и направлениях ответственности. В ходе анализа были выделены четыре ключевые сферы ответственности школьного руководства: повышение качества преподавания и уровня ответственности, развитие стратегических ресурсов управления и системы взаимодействия с внешними заинтересованными участниками. Это составляет в настоящее время систему задач для школьного руководства по совершенствованию преподавания и обучения в школе [4].

Исследования показали, что крайне важным для повышения эффективности системы школьного руководства является предоставление руководителям и всем тем, кто вовлечен в процесс руководства школой, возможностей профессионального развития, для чего требуется создание национальных систем подготовки лидеров школьного образования.

Обобщение исследований в области лидерства в образовании представлено и в Европейском Синописе по школьному лидерству. Европейский Синопис – это проект Европейской Комиссии, который был направлен на отработку европейского измерения лидерства в образовании. Результаты проекта включают обзор страновых докладов с информацией о школьной администрации, описание моделей и концепций в области управления образованием и повышения квалификации сотрудников школьной администрации. Страновые доклады отражают общие тенденции изменений в управлении школой, имеющиеся проблемы и дефициты. В настоящее время в сети представлено 30 страновых докладов. Страновые доклады послужили основой для разработки компетенций в области школьного лидерства в диапазоне минимальных стандартов, которые были рекомендованы Европейской комиссией для программ подготовки руководителей образования. В руководстве отмечается, что хотя европейский образовательный ландшафт очень разнообразен и существует множество политических линий и практик на национальном или региональном уровнях, все страны-партнеры сходятся во мнении о ключевом значении образовательного лидерства в школах и ранжируют важные аспекты

лидерства, которые сконцентрированы в набор основных доменов, имеющих компоненты и модули [6]. В Системе ссылок эксперты выделяют пять больших доменов, включающие все основные аспекты лидерства:

1. Политические и культурные ожидания, их перевод во внутренний смысл и миссию конкурентной школы.

2. Понимание и поддержка преподавателей и другого школьного персонала, создание культуры для поддержки учительского потенциала.

3. Структурирование работы школы, которое состоит из планирования, управления людскими и материально-финансовыми ресурсами, а также процедур коммуникации и принятия решений.

4. Работа с партнерами и внешним окружением. Руководители школ должны налаживать партнерские отношения с родителями и лицами, определяющими политику образования, а также с социальными, образовательными и культурными учреждениями.

5. Личное развитие и рост. Возможность развивать лидерскую компетентность на постоянной основе.

Во всех доменах выделено от двух до шести компонентов:

Компоненты домена 1: развитие лидерства и управление изменениями; стратегическое планирование в школах; перевод внешних требований в контекст школьной практики; коммуникация для прояснения роли школы; развитие этических стандартов для реализации принципов, гарантирующих справедливость, законность и демократию в образовании.

Компоненты домена 2: повышение качества школьного образования; содействие повышению компетентности преподавателей; построение командной работы и распределение руководства; обеспечение анализа и оценки эффективности работы школы; развитие эффективного управления людскими ресурсами (УЛР); формирование культуры экспериментирования, обсуждения и обмена профессиональными знаниями.

Компоненты домена 3: развитие школьного лидерства и менеджмента; создание позитивной организационной культуры; построение эффективной структуры управления; управление ресурсами; обеспечение прозрачности принятия решений.

Компоненты домена 4: выстраивание и поддержка взаимоотношений с родителями,

местным сообществом, структурами управления образования; сотрудничество с агентствами, организациями за пределами школы на местном, национальном или международном уровне; сетевое взаимодействие с другими школами.

Компоненты домена 5: развитие и поддержка лидерских компетентностей посредством непрерывного профессионального развития (НПР); создание горизонтальных сетей на местном, национальном или международном уровне.

В описании модулей рекомендованных программ подготовки лидеров образования сделаны ссылки на конкретный домен и компонент. Также в рекомендациях предоставлена следующая информация: целевая группа обучения; основные задачи курса; возможные сертификаты; контактные лица; ссылки на сайты, где эти модули доступны.

В исследовании, выполненном в методологии европейского измерения, отмечается, что важно найти баланс между сосредоточением на школьных лидерах, их компетентностях, роли в управлении и ориентацией на распределение руководящих задач и ответственности в гибких системах управления. Это облегчит нагрузку на отдельных руководителей школ, поможет развить руководство школой, приведет к большему расширению возможностей персонала и к повышению школьного потенциала. Хорошая практика существует во всех странах-партнерах. Тем не менее ни одна из этих стран не имеет программ подготовки лидеров образования, которые были бы направлены на каждый структурный элемент образовательного лидерства. Основной задачей школьных руководителей является поддержка обучения, но им зачастую трудно найти время для решения данной задачи. Необходимо найти пути гармонизации задач, связанных администрированием и поддержкой обучения, поощрения школьных руководителей к осуществлению руководства педагогическими проектами в школьном образовании.

Анализ международных исследований в области образования позволяет нам сделать следующие выводы:

– обращается особое внимание на изучение различных подходов к подготовке людей к демократическому управлению, влияния образовательной политики в управлении школьными организациями на понимание качественного образования, понимание

лидерства на планирование инноваций в обучении.

– общим пониманием школьного лидерства является то, что оно предоставляет возможности школам принимать самостоятельные решения для планирования изменений в образовании [7]. Это расширяет границы лидерства. Основная цель исследований лидерства состоит в определении того потенциала, без которого невозможны изменения.

– в образовании увеличивается степень автономии школы, расширяется роль мест-

ного сообщества при принятии решений о планируемых изменениях. Данные процессы требуют отработки новой концепции лидерства в школьном образовании, новых подходов к проектированию программ подготовки руководителей в области образования с учетом данных международных исследований. Рекомендации европейских экспертов могут быть полезны при разработке программ подготовки руководителей школьного образования в Российской Федерации.

Л и т е р а т у р а

1. Совершенствуя систему школьного руководства : Improving School Leadership // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2008. – № 2. – С. 57–63. – [То же:] URL: http://iorj.hse.ru/data/2011/01/28/1208977766/school_guk.pdf [Электронный ресурс] (дата обращения: 10.10.2012).
2. Пути дальнейшего совершенствования школьных систем, уже добившихся выдающихся улучшений : краткое изложение отчета, 2011 (на англ. яз.) / McKinsey Global Institute Copyright [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.mckinsey.com/mgi> (дата обращения: 04.05.2012)
3. *Leithwood, K., & Day, C. (Eds.). Successful School Principals: international perspectives.* – 2007. – Toronto: Springer. – 337–355 p.
4. *Moos, L., & Johansson, O. The International Successful School Principal Project (ISSPP): success sustained?* // Journal of Educational Administration. – 2009. – 47(6). – 765–780 p.
5. Improving School Leadership : Executive Summaries, 2008 / The Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/6/52/40545479.pdf> (дата обращения: 02.05.2012)
6. The making of: Leadership in education [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.leadership-in-education.eu/index.php?id=271> (дата обращения: 04.05.2012)
7. The role of school leadership in the improvement of learning : Country Reports and Case Studies of a Central-European Project, 2009 [Электронный ресурс]. – URL: <http://depts.washington.edu/ctp-mail/research/flyers/Study1Flyer.pdf> (дата обращения: 02.05.2012)

