



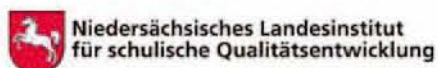
RU

Framework of Reference



The Making of: Leadership in Education

A European Qualification Network for Effective
School Leadership



141730-2008-LLP-DE-COMENIUS-CNW

Imprint

Niedersächsisches Landesinstitut für
schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)
Keßlerstraße 52
D 31134 Hildesheim
Phone: (+49) 51 21 / 16 95 270
Mail: europa@nlq.nibis.de
Web: www.leadership-in-education.eu

© NLQ Hildesheim, 2011

Project coordinator

Jens Bolhöfer, NLQ Hildesheim

Editorial team

Jože Mlakar, Zavod sv. Stanislava, Ljubljana
Lejf Moos, Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen, Denmark
Daniel Muijs, University of Southampton, UK
NLQ Hildesheim – Jens Bolhöfer, Iris Jansohn, Wolfgang Meyer

Project partners

Austria	Pädagogische Hochschule Tirol (PHT), Innsbruck Dr. Thomas Weber, Thomas Happ
Denmark	Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen Prof. Lejf Moos
Estonia	Haridus- ja Teadusministeerium Maie Kitsing, Kadri Peterson
Hungary	Független Pedagógiai Intézet (FÜPI), Budapest Ildikó Juhász, Agi Papp
Ireland	Professional Development Service for Schools (PDST), Ennis Carmel Lillis, Paddy Flood
Italy	Pädagogisches Institut für die deutsche Sprachgruppe (PI), Bozen Dr. Helmuth von Dellemann, Dr. Helmuth Mathà
Norway	Nyborg Skole, Trondheim Kåre Moum, Gunn Troan
Poland	Razem dla Edukacji, Poznan Aleksandra Golebiewska, Janina M. Kapuscinska
Romania	Casa Corpului Didactic (C.C.D.), Braşov Simona T. Clinciu, Prof. Emilia Sinov
Slovenia	Zavod sv. Stanislava, Ljubljana Jože Mlakar, Simon Festanj
Spain	Dirección General de Innovación Educativa y Formación del Profesorado de la Junta de Castilla y León, Valladolid
Turkey	TAKEV schools, Izmir Gönül Ketenci, Özlem Güngör, Tamer Şenyuva

Associated partners

Russia	State Institute for Pedagogic and Further Education (POIPKRO), Perm Elena Garcia
Switzerland	Institut Unterstrass, Zürich Prof. Dieter Rüttimann, Dr. Lutz Oertel

Co-opted partners

Bulgaria	Lomonosov's Vocational Gymnasium of Electrotechnology and Electronics
Cyprus	Coventry Greek School, UK Lambri Trisokka
Czech Republic	NIDV Praha Eliška Křížková
France	Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC), Cergy-Pontoise Dr. Werner Zettelmeier
Greece	University of Crete – School of Education Dr Eleftheria Argyropoulou
Iceland	University of Iceland – School of Education, Reykjavik Ólafur H. Jóhannsson
Latvia	Centre for Curriculum Development and Examination, Riga Signe Neimane, Inta Baranovska
Liechtenstein	Philipp Dünser, Schule Schaan
Lithuania	Education Supply Centre, Vilnius Rasa Šniplienė
Luxembourg	Lycée Classique et Technique de Diekirch Robert Bohnert
Malta	Maria Regina College, Sta. Venera Mario Testa
Portugal	Direcção Regional de Educação do Norte and Direcção Regional de Educação do Centro Antonio Leite, José Correia Lopes
Slovakia	Institute for Special and Adult Education – ISAE, Komárno Maria Fabó
Sweden	Umeå University – National Head Teachers Training Programme
United Kingdom	Regional Training Unit (RTU) Northern Ireland



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

This project has been funded with support from the European Commission.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Content

К Системе Ссылок по Школьному Лидерству	7
Домены - Компоненты - Модули	7
Домены лидерства	8
От Доменов лидерства к Компонентам	10
От Компонентов к Квалификационным Модулям	13
Обзор Системы Ссылок: домены, компоненты и модули	14
Рекомендации: общие тенденции и необходимые меры	16
Заключение	19

К Системе Ссылок по Школьному Лидерству

Домены - Компоненты - Модули

Процесс создания Европейского Синописа по школьному лидерству, когда все партнеры и тандем-партнеры описывали современный образовательный контекст и ситуацию руководства школой в собственных странах, а также потребность в материалах и ресурсах, полезных для развития лидерства в Европе, привели к созданию настоящей Системы Ссылок. Ее разработка была вызвана тремя основными причинами.

1. Доклады отдельных стран, вошедших в Европейский Синопис, предоставили полезную базу для сравнения образовательной ситуации в различных европейских странах. Выяснилось, что существуют общие темы, объединяющие европейских лидеров образования и политиков. Эти темы формируют некие ориентиры, ведущие политиков и работников образования к анализу собственной практики в области лидерства и его развития на национальном / региональном / местном уровнях с точки зрения сильных и слабых сторон в различных областях. Эти области и соответствуют доменам и их компонентам в данной Системе.

2. Стало очевидным, что эти ключевые темы связаны с результатами международных исследований по лидерству и развитию лидерства. Домены и компоненты позволяют сослаться, в частности, на работу Leithwood и Riehl (2005)¹ и, таким образом, привести заинтересованного читателя к открытию дополнительных материалов из других международных контекстов.

3. Наконец, была признана необходимость иметь такой организационный принцип, который мог бы направлять читателя в поиске модулей и материалов, которые представляют интерес и имеют отношение к его собственной практике.

Таким образом, еще в начале проекта партнеры договорились о структуре докладов, основанных на исследованиях школьного лидерства в своих странах. Структура была усовершенствована в процессе дальнейшей реализации проекта. Она проводит читателей от категорий синописа к соответствующим учебным модулям и включает в себя такие темы как «Определение и обсуждение направления развития школы», «Акцент на преподавании и обучении», «Реструктурирующие и «рекультивирующие» школьные организации» и «Сетевые системы

лидерства и сотрудничества». Кроме того, были включены вводные части по национальной политике и управлению школами в регионах / странах, где эти модули разрабатывались и уже используются в практике, а также разделы, в которых делается упор на набор и обучение руководителей школы. Доклады представляют разнообразные ответы на вопросы по лидерству в Европе и, таким образом, представляют прочную основу для понимания этой Системы Ссылок.

Основные домены

Согласно Leithwood и Riehl, домены являются полезными инструментами для описания и классификации всеобъемлющего свода знаний по школьному лидерству. Поэтому всем партнерам проекта и тандем-партнерам было предложено внести вклад в исследование, в котором они ранжировали важные аспекты лидерства в своих странах. Затем их отклики были оценены и сконцентрированы в набор основных доменов. В Системе Ссылок определены пять больших доменов, включающие все основные аспекты лидерства:

- (1) политические и культурные ожидания, их перевод во внутренний смысл и направление;
- (2) понимание и поддержка преподавателей и других сотрудников;
- (3) культивирование и структурирование школы;
- (4) работа с партнерами и внешним окружением;
- (5) личное развитие и рост.

Домены могут рассматриваться как широкие категории лидерства, которые, в свою очередь, должны быть подразделены на отдельные компоненты лидерства, отвечающими более специфичным и подробным требованиям. Компоненты, в свою очередь, связаны с модулями-примерами хорошей практики из всех стран-партнеров. Эти модули могут служить примером и источником вдохновения, но не обязательно отражают всеевропейскую практику, т.к. национальные и региональные контексты сильно отличаются и требуют конкретных подходов к лидерству и разработке модулей. Не все компоненты представлены равным количеством модулей.

¹ Leithwood, Riehl (2005 г.) определили четыре лидерские функции. В Международном Проекте Директоров Успешных Школ (ISSPP) две категории («основное направление» и «программа управления процессом преподавания и обучения») были слиты, переименованы в домен («политические и культурные ожидания и их перевод во внутренний смысл и направление») и добавлена категория («работа с партнерами и внешним окружением») (Moos, Johansson, 2009). Для настоящего проекта был добавлен домен 5 для того, чтобы подчеркнуть значение обучения и подготовки руководителей учебных заведений.

Домены Лидерства

1. Политические и культурные ожидания, их перевод во внутренний смысл и направление развития

В основе школы лежат взаимоотношения с внешним миром. Следовательно, школьные руководители обязаны донести эти внешние ожидания до школ и соответствовать им посредством корректировки и адаптации их к конкретной миссии школы, тем самым способствуя их принятию.

Главной задачей руководителей школ является лидерство в значении «вести по пути», «быть во главе». Лидерство – это интерактивный процесс. Woods (2005, с. 115) формулирует это значение следующим образом: «... сущность лидерства – не в индивидуальной социальной деятельности субъекта, а во взаимосвязи почти незаметных направлений, движений и ориентаций, не имеющих ни начала, ни конца».

Поскольку в основе таких отношений лежит понятие взаимности, определяющий вклад в организацию проявляется «не только в появлении общего понимания направления, но и заметного влияния на членов организации в плане движения в этом направлении» (Leithwood, Day, 2007, с.4). Лидерство не реализуется в вакууме: существует множество закономерных и законных ожиданий со стороны заинтересованных сторон извне и изнутри школы, которые создают, ограничивают и направляют ее работу. Многие из этих ожиданий противоречат друг другу, и многие внешние допущения и требования, а также структуры могут показаться странными или бессмысленными с точки зрения профессиональной культуры. Это ставит школьных лидеров в положение, когда они должны интерпретировать, переводить и объяснять внешние запросы для того, чтобы содействовать их осмыслению и созданию общего понимания направления развития в своих школах.

2. Понимание и поддержка преподавателей и других сотрудников

Учителя, а не руководители являются самыми важными людьми в оказании помощи и содействия ученику. Следовательно, школьные руководители должны приложить все усилия для того, чтобы обеспечить оптимальные условия для преподавания, а также предоставить самим учителям возможность работы по созданию идеальных образовательных отношений с учениками.

Это означает, что основная цель должна состоять в разработке таких школьных структур и культуры, которые бы поддерживали учительский обучающий потенциал. Здесь руководители школ

могут оказывать как общее, так и специфическое влияние, например, через внедрение непрерывного личностного развития или через обеспечение преподавателям возможности обучения, через определение педагогического видения школы и развитие педагогической практики, через гарантированное качество, а также через ежедневное тесное взаимодействие с преподавателями и педагогическими коллективами.

3. Структурирование и культурирование школы

Учитывая тот факт, что преподавание, учение и лидерство неотъемлемы от организации, важной задачей для руководителей школ является структурирование и «культурирование» школы. Основная обязанность заключается в том, чтобы скорректировать структуру соответственно намерениям и культуре «преподавания-учения» таким образом, чтобы она помогала, а не препятствовала работе.

Школы – это организации с четко определенными структурами, но, если они хотят быть эффективными и успешными, они также должны быть сообществом, которое удерживается вместе значительным чувством общей идентичности и значимыми общими нормами. Классы и школы – это социальные сферы, в этих социальных сферах проходят образование, и обучение. Несомненно, что лояльность и преданность организации отнюдь не является автоматическим ощущением ее сотрудников. Таким образом, создание, поддержание и углубление этого ощущения является долгом и миссией лидера. Если сотрудники и ученики должны вести себя лояльно по отношению к их организации, то и руководители должны тяжело трудиться над ее формированием, чтобы все члены могли бы принять этос (нормы) их сообщества.

Таким образом, школьные лидеры несут как структурную, так и культурную ответственность. Структурная часть их работы состоит в планировании и управлении людскими и материально-финансовыми ресурсами, а также включает в себя разработку идеальной процедуры коммуникации и принятия решений. Их культурная обязанность включает в себя создание корпоративной идентичности.

4. Работа с партнерами и внешней средой

Школы не только полагаются на ожидания внешнего мира, но они также должны сотрудничать с организациями, учреждениями и властями для того, чтобы выполнять свои задачи в сфере образования.

Школы весьма зависимы от своего окружения, будь оно политическое, административное, общественное, профессиональное или культурное. Поэтому очень важно для школьных лидеров уметь управлять и поддерживать отношения с внешним миром. Они должны быть в состоянии понять и интерпретировать сигналы и ожидания многих заинтересованных сторон. Они также должны быть в состоянии убедить этих заинтересованных лиц в том, что их школы выполняют свою работу хорошо, например, через подтверждение этого документами, таблицами или инспекционными отчетами или через политические переговоры с заинтересованными сторонами.

Руководители школ должны признавать эту зависимость от внешних заинтересованных сторон и налаживать партнерские отношения с родителями и лицами, определяющими политику, а также с социальными, образовательными и культурными учреждениями на многих уровнях: местном, национальном и международном. Руководители школ должны уметь развивать отношения с сообществом, которому они служат. Эти отношения должны быть выгодными как для школы, так и для сообщества.

5. Личностное развитие и рост

Хотя некоторые директора школ и могут быть предрасположены к тому, чтобы стать хорошими руководителями, существует необходимость в их образовании и обучении, в частности, еще и потому, что требования к их деятельности быстро меняются. Они должны иметь возможность развивать свои лидерские навыки, а также их личную компетентность на постоянной основе.

Выше описаны домены, результатом разработки которых должно стать развитие. Школьным лидерам и представителям системы образования нужно описать соответствующие профессиональные и личностные компетентности, сконструировать их и использовать возможности обучения на долгосрочной ежедневной основе. Возможности для развития могут принимать различные формы, это может быть обучение лидерству по формальным программам или участие в менее формальных сетях или командах.

Пять доменов охватывают почти все или, по крайней мере, наиболее важные аспекты деятельности и функций школьных лидеров, разработанные партнерами в ходе реализации проекта.

От Доменов Лидерства к Компонентам

Опрос наших партнеров высветил необходимость обучения европейских школьных лидеров. Всех партнеров попросили найти четыре-шесть областей внутри в каждого домена, которые они считают важными для лидерства и развития лидерства в их стране / регионе. Эти компоненты должны были охватить весь спектр домена. В то же время они должны быть разбиты на части для того, чтобы облегчить пользователям понимание связи между доменами, компонентами и модулями.

Все домены определены в кратких описаниях их содержания и включают от двух до шести компонентов, которые также сопровождаются краткими объяснениями. Приведем два примера. Первый домен («Политические и культурные ожидания, их перевод во внутренний смысл и направление развития») состоит из следующих компонентов: развитие лидерства и управление изменениями; развитие стратегического планирования; перевод внешних ожиданий во внутренний смысл; значение переговоров и коммуникации, определение видения и роли; развитие этических стандартов.

Компонент (b) «Создание организационной и коммуникативной культуры» в Домене 3 («Культурирование и структурирование школы») описывается так: «Оказалось, что позитивная школьная культура и открытая коммуникация связаны со школьными результатами. Таким образом, руководители школ должны поощрять и распределять руководство и создавать соответствующую структуру управления».

1. Компоненты Домена 1: Политические и культурные ожидания, их перевод во внутренний смысл и направление развития

Внешние ожидания в отношении школ все время меняются в связи с развитием населения, иммиграции, науки и технологий, политики и культуры. Поэтому школы должны быть в состоянии адекватно реагировать на изменения и развивать стратегическое планирование. Руководители должны переводить внешние требования в такие заявления о роли своей школы, которые учителя понимали бы и принимали. Этические стандарты – это такой аспект, на который должен быть сделан особый упор в этих заявлениях: обеспечение справедливости, законности и демократии в школе.

1a) развитие лидерства и управление изменениями

Руководители школ играют важную роль в реализации изменений в учебных заведениях. Они должны быть в состоянии управлять организационным и образовательным процессами, адаптируя школьную практику к внешним требованиям.

1b) развитие стратегического планирования в школах

Для того чтобы произвести эффективные и действенные изменения, руководители школ должны всматриваться в окружающую действительность и создавать стратегические планы для будущих структур и культуры.

1c) перевод внешних требований во внутренний смысл

Необходимо, чтобы стратегические планы были поняты и приняты заинтересованными сторонами и, таким образом, они должны быть изложены в доступной форме.

1d) значение переговоров и коммуникации, определение видения и роли

Школьным лидерам нужно вступать в коммуникации и переговоры с заинтересованными сторонами таким образом, чтобы разработать видение и роль школы, которые бы удовлетворили заинтересованных лиц.

1e) развитие этических стандартов

Ключевой аспект планирования и реализации изменений включает основную цель обучения, которая основывается на этических, образовательных, политических и культурных ценностях. Эти ценности отличаются в различных контекстах, но во многих странах они включают процедуры, гарантирующие справедливость, законность и демократию.

2. Компоненты Домена 2: Понимание и поддержка преподавателей и других сотрудников

Предполагается, что руководители школ должны улучшать качество преподавания путем повышения уровня компетентности преподавателей в их предмете, дидактике, методике, классном руководстве и ИКТ. Руководители должны создавать культуру работы в команде и распределять руководство, а также обеспечивать управление деятельностью, анализ и оценку. Поэтому им необходимо развивать свое эффективное управление людскими ресурсами и профессиональной обучающей средой.

2a) повышение качества преподавания и обучения учеников

Познание ученика находится в центре обучения, и преподавание оказывает ему существенную поддержку. Таким образом, школьным руководителям необходимо создать идеальные условия для преподавания и учения.

2b) содействие повышению компетентности преподавателей в предмете, дидактике, методике, классном руководстве и ИКТ

Руководители школ должны гарантировать, что учителя, желающие повысить уровни своей квалификации посредством формального и неформального внутреннего образования, получат доступ к соответствующим учебным материалам, а также будут иметь соответствующие основы и хорошие условия труда.

2c) построение работы в команде и распределение руководства

Один из способов создать обучающее сообщество для педагогов состоит в том, чтобы стимулировать их к сотрудничеству в команде и распределять функции руководства между ними.

2d) обеспечение управления деятельностью, анализ и оценка

Сбор и анализ данных по процессу и результатам учения и преподавания – это важные аспекты повышения качества учения и преподавания.

2e) развитие эффективного управления людскими ресурсами (УЛР)

Для того чтобы помочь всем преподавателям в развитии собственных качеств и их эффективном использовании, руководителям школ необходимо построить хорошую УЛР-систему. Она также включает в себя заботу благополучном физиологическом состоянии учителей.

2f) формирование культуры профессионального образования

Школьные лидеры должны создать обучающие организации, которые бы вдохновляли учителей на экспериментирование, обсуждение и обмен профессиональными знаниями.

3. Компоненты Домена 3: Структурирование и культурирование школы

Школьным лидерам необходимо уделять внимание как структуре, так и культуре. Ключевой частью этого является развитие школьного лидерства и менеджмента во всей школе. Руководители должны создать эффективную организационную и коммуникативную культуру общения, которая опиралась бы на соответствующие организационные структуры. В

нее включаются планирование и управление людскими и материально-финансовыми ресурсами при обеспечении прозрачности принятия решений.

3a) развитие школьного лидерства и менеджмента

Лидерство – это не только функция школьной верхушки, к нему нужно привлекать всех сотрудников школы. Поэтому руководители должны поощрять и распределять руководство и создавать соответствующую структуру управления.

3b) создание эффективной организационной и коммуникативной культуры

Оказалось, что позитивная школьная культура и открытая коммуникация связаны со школьными результатами. Школьные лидеры являются ключевыми фигурами в демонстрации примера и в формировании культуры, которая характеризуется эмпатией, умением слушать и понимать, отвечая высоким ожиданиям учеников и преподавателей.

3c) создание соответствующих организационных структур

Ключевая задача руководства состоит в том, чтобы школа имела организационную структуру, которая находилась бы в гармонии с культурой школы, была направлена на максимизацию познавательных возможностей учеников и стимулировала бы учителей к тому, чтобы быть лидерами в своих классах.

3d) планирование и управление людскими и материально-финансовыми ресурсами

Руководители школ должны наладить рациональные, эффективные и действенные процессы, которые бы поддерживали школу в состоянии ежедневного функционирования, в то же время подготавливая ее к будущему развитию и возможностям.

3e) обеспечение прозрачности принятия решений

Честность и открытость в принятии решений должны быть гарантированы через обеспечение четких обоснований и структур, предоставляющих всем равенство, но с учетом индивидуальных различий и потребностей учеников и сотрудников.

4. Компоненты Домена 4: Работа с партнерами и внешней средой

Школьное лидерство – это деятельность, обращенная вовне в той же мере, сколь и вовнутрь. Хорошо известно, что руководители школ должны строить и поддерживать взаимоотношения с родителями, с обширными

школьными сообществами и национальными / местными / образовательными властями. Тем не менее, становится все более очевидным, что в целях максимизации своей эффективности школы также должны сотрудничать с агентствами и организациями / учреждениями на местном, национальном или международном уровнях и создавать сети с другими школами.

4a) выстраивание и поддержание взаимоотношений с родителями, широкими школьными сообществами и национальными / местными / образовательными властями
Родители и сообщество являются ключевыми сторонами, заинтересованными в школе, и могут оказывать сильное влияние на успех учащихся. Следовательно, жизненно важным является развитие и поддержание родительского попечительства. Планирование стабильной школы требует хороших отношений с национальными / местными / образовательными властями.

4b) сотрудничество с агентствами, учреждениями / организациями за пределами школы на местном, национальном или международном уровне
Школы могут получать значительную выгоду от сотрудничества с другими учреждениями, такими как местные предприятия, благотворительные организации, учреждения социальной сферы, здравоохранения и т.д. Следовательно, очень важно развивать позитивные отношения неиерархического плана в различных организационных структурах.

4c) сетевое взаимодействие с другими школами
Исследования показывают, что межшкольное сетевое взаимодействие и сотрудничество может создать надежный механизм школьного роста. Таким образом, разработка совместных проектов и сетей с другими школами представляет хорошую возможность для вовлечения в профессиональное обучение.

5. Компоненты Домена 5: Личностное развитие и рост

Компетентности и знания, полученные в прошлом, никогда не являются достаточными для того, чтобы адаптироваться к образовательным и общественным переменам. Директорам школ необходимо приобрести и поддерживать лидерские компетентности через непрерывное личностное развитие и участие в горизонтальных сетях.

5a) развитие и поддержка лидерских компетентностей посредством непрерывного профессионального развития (НПР)

Быстро меняющаяся окружающая среда, в которой работают школы, требует, чтобы лидеры были пожизненными учащимися, которые продолжают развивать свои личностные, педагогические и лидерские навыки и компетентности с помощью формального или неформального профессионального обучения.

5b) создание горизонтальных сетей на местном, национальном или международном уровне
Доказано, что горизонтальные сети могут быть одной из наиболее эффективных форм профессионального обучения. Это явление не ограничивается только работой с коллегами в одной и той же местности, но все больше и больше ведется в национальных и международных лидерских сетях.

От Компонентов к Квалификационным Модулям

Все партнеры сети внесли свой вклад в передовую практику, предоставив примеры квалификационных модулей для школьных лидеров в своих странах. Каждый из этих модулей описан на одной странице этого сборника для того, чтобы облегчить доступ к материалам.

Описания модулей ссылаются на соответствующий домен и компонент(ы) и предоставляют информацию по следующим аспектам:

- целевая группа;
- основные задачи курса;
- длительность и возможные сертификаты;
- контактные лица;
- ссылки на сайты, где эти модули могут быть загружены или доступны.

Модули написаны на языках тех стран, которые их предоставили. Однако с помощью контактных лиц возможно иметь их переводе и / или адаптировать для требуемого языка и целевой группы.

Ссылки

- Leithwood, K., & Day, C. (Eds.). (2007). *Successful School Principals: international perspectives*. Toronto: Springer.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). "What we know about successful school leadership." In W. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda: Directions for research on educational leadership*. New York: Teacher College Press.
- Moos, L., & Johansson, O. (2009). "The International Successful School Principal Project (ISSPP): success sustained?" *Journal of Educational Administration*, 47(6), 765-780.
- Woods, P. A. (2005). *Democratic Leadership in Education*. London: Paul Chapman.

Обзор Системы Ссылок: домены, компоненты и модули

Домены школьного лидерства	Компоненты школьного лидерства	Квалификационные модули
1. Политические и культурные ожидания, их перевод на внутренний смысл и направление развития	A. развитие лидерства и управление изменениями	HU1 (Менеджмент изменений) PL3 (Изменения образования) RU1 (Стратегическое планирование)
	B. развитие стратегического планирования в школах	RU1 (Стратегическое планирование) HU2 (Подготовка проект-менеджеров) IE6 (Руководство организацией)
	C. перевод внешних требований во внутренний смысл	IE3 (Образование как предприятие) ES1 (Организация в образовании) SE1 (Функционирование) EE5 (Формирование обучающей среды)
	D. значение переговоров и коммуникации, определение видения и роли	ES2 (Менеджмент качества)
	E. развитие этических стандартов	PL2 (Основы менеджмента) RO2 (Профессиональная этика)
2. Понимание и поддержка преподавателей и других сотрудников	A. повышение качества преподавания и обучения учеников	SL1 (Менеджмент класса) RO1 (Оценка преподавания и учения)
	B. содействие повышению компетентности преподавателей в предмете, дидактике, методике, классном руководстве и ИКТ	RO1 (Оценка преподавания и учения) HU2 (Подготовка проект-менеджера) NO (Руководство преподаванием)
	C. построение работы в команде и распределение руководства	2 (Развитие коллектива) HU2 (Подготовка проект-менеджера) IE5 (Руководство людскими ресурсами)
	D. обеспечение управления деятельностью, анализ и оценка	LT4 (Самооценивание) RO3 (Менеджмент качества) IT2 (Внешнее оценивание) IT3 (Развитие качества)
	E. развитие эффективного управления людскими ресурсами (УЛР)	IT3 (Развитие качества) AT1 (Менеджмент конфликтов) PL1 (Менеджмент конфликтов) ES3 (Менеджмент ресурсов) EE2 (Менеджмент персонала)
	F. формирование культуры профессионального образования	RU4 Мониторинг) IE4 (Руководство преподаванием) TR1 (Коммуникация, Е-обучение) EE5 (Формирование обучающей среды)
3. Структуриров	A. развитие школьного лидерства и менеджмента	HU2 (Подготовка проект-менеджера) IS1 (Развитие и оценка)

Домены школьного лидерства	Компоненты школьного лидерства	Квалификационные модули
ание и культурирование школы	В.	SE3 (Школьное лидерство) EE2 (Менеджмент персонала)
	С. создание эффективной организационной и коммуникативной культуры	AT1 (Менеджмент конфликтов) AT2 (Менеджмент коллектива) PL3 (Изменения образования) RO3 (Менеджмент качества) SL2 (Коммуникация) SL3 (Профилактика насилия) TR2 (Система информации)
	Д. создание соответствующих организационных структур	LT4 (Самооценивание) RU1 (Стратегическое планирование) RU4 (Мониторинг) SE2 (Целевой менеджмент) EE1 Развитие организации)
	Е. планирование и управление людскими и материально-финансовыми ресурсами	HU1 (Менеджмент изменений) IT1 (Основы законодательства) IT3 (Развитие качества) RU2 (Закон в образовании) RU3 (Экономика и финансы) EE3 (Менеджмент ресурсов)
	Ф. обеспечение прозрачности принятия решений	RU4 (Мониторинг) PL2 (Основы менеджмента)
4. Работа с партнерами и внешней средой	А. выстраивание и поддержание взаимоотношений с родителями, широкими школьными сообществами и национальными / местными / образовательными властями	PL1 (Менеджмент конфликтов)
	В. сотрудничество с агентствами, учреждениями / организациями за пределами школы на местном, национальном или международном уровне	IT2 (Внешнее оценивание) SL3 (Профилактика насилия) RU2 (Закон в образовании)
	С. сетевое взаимодействие с другими школами	CH1 (Развитие компетентного портфолио)
5. Личностное развитие и рост	А. развитие и поддержка лидерских компетентностей посредством непрерывного профессионального развития (НПР)	DK (От учителя к лидеру) NO (Руководство обучением) IE1 (Методология исследования) IE2 (Личность руководителя) EE4 (Само-менеджмент)
	В. создание горизонтальных сетей на местном, национальном или международном уровне	RO2 (Профессиональная этика) PL2 (Основы менеджмента) LT3 (Методы самооценивания) CH1 (Развитие компетентного портфолио)

Рекомендации: общие тенденции и необходимые меры

Система Ссылок, так же как модули и другие собранные партнерами материалы, продемонстрировали и существенное разнообразие в странах-участниках, и проблемы, которые одинаково касаются всех. Имея в виду эти общие черты, мы изучили литературу по успешному руководству образовательным учреждением для того, чтобы разработать ряд политических и практических рекомендаций, так как было бы непростительно не сделать очевидных выводов из собранных данных. Таким образом, далее представлен ряд рекомендаций, взятых из этих источников.

Важно здесь признать, что эти рекомендации не служат основой развития лидерства для применения в каждой стране. Их, скорее, следует рассматривать как пищу для размышлений и набор вопросов, с помощью которых практики и политики могут изучить свои собственные системы и практику. Таким образом, цель этих рекомендаций имеет практический характер и, хотя эти рекомендации неизбежно частично имеют нормативный оттенок, они напрямую привязаны к системе и работе сети.

В сети Коменюс «Подготовка: Лидерство в Образовании» в течение трех лет были задействованы представители из стран, шесть тандем-партнеров и два ассоциированных партнера. В течение всего проектного периода все партнеры встретились непосредственно на четырех конференциях и поддерживали постоянные контакты через электронную почту и сетевой интернет-сайт. Основные результаты изложены в докладах стран, объединенных в Европейский Синописис, и в обширном сборнике учебных модулей – настоящей Системе Ссылок.

Доклады стран и Система Ссылок показывают, что некоторые изменения (с учетом специфики условий и задач школьных руководителей) совпадают или близки во многих странах. Выявленные тенденции формируют основу для системных рекомендаций лицам, определяющим политику на европейском, национальном и местном уровнях.

Европейская прибавочная стоимость

Результатом сотрудничества в сети стало увеличение общего объема знаний относительно условий и ожиданий от руководителей учебных заведений, а также новый взгляд на методы, с помощью которых управляются все европейские школы. Этот знаниевый рост привел к большей заинтересованности в лучшем понимании теоретических и практических подходов, которым следуют различные образовательные системы, а также к формам, в которых эти системы построены и работают. Развилось сочувствие к заботам друг друга, и начался обмен знаниями. Многие мысли и идеи были представлены и приняты другими сетевыми партнерами, таким образом, развивалось взаимопонимание и общая практика. Положительный опыт поддержки всех партнеров подтверждает выводы исследования относительно того, что работа в сетях и сотрудничество могут быть очень эффективной формой профессионального развития.

Важнейшим элементом этих процессов было развитие и использование общего набора понятий: домены и компоненты. Эти категории стали основой нашего диалога и привели к принятию становящегося все более и более общим профессионального языка. В то же время были интегрированы результаты сетевого взаимодействия и сотрудничества. Домены были построены на основе теорий и исследований лидерства, в то время как описание доменов и их компонентов было разработано в сетевом взаимодействии.

Рекомендация 1

Весьма продуктивным является развитие взаимного понимания через мягкое управление на транснациональном уровне: через разработку общего профессионального языка, который охватывает как сходство, так и различие между местными ситуациями и ожиданиями. Система Ссылок обеспечивает первый шаг в этом направлении.

Рекомендация 2

Поскольку была установлена эффективность сетевой деятельности как формы профессионального развития, системы должны обеспечить создание и культивирование сетей школьных лидеров на местном, на национальном и международном уровнях.

Создание условий для школьного лидерства

Во многих странах существует тенденция к децентрализации финансов. Таким образом, управление персоналом движется от национального уровня к местному или к автономности школ. Кроме того, часто наблюдается отток родительского интереса от государственных школ к частным. В то же время многие небольшие школы сливаются в большие системы. Это набор факторов, которые обуславливают быстрое повышение спроса на школьных руководителей.

Отчеты стран дают два ответа на этот запрос. Первый состоит в подтверждении того, что только лучшие кандидаты назначаются на эту должность: им предлагаются оптимальные условия, такие как соответствующие структуры вознаграждения, соответствующее образование по руководству, хорошие условия труда, включая надлежащую поддержку по подбору персонала с различными компетенциями. Другой ответ заключается в том, чтобы разделять руководство и ответственность в школах путем делегирования или распределения полномочий и задач.

Рекомендация 3

Необходимо найти баланс между сосредоточением на школьных лидерах, их компетентностях и их положении, с одной стороны, и ориентацией на распределение руководящих задач и ответственности в гибких системах, с другой стороны. Это облегчит нагрузку на отдельных руководителей школ и поможет развить руководство школой, приведет к большему расширению возможностей персонала и к повышению школьного потенциала к продвижению.

Рекомендация 4

Необходимо, чтобы условия труда и вознаграждение за руководство школы были достаточно привлекательными для того, чтобы гарантировать системе способность привлекать на роль школьных руководителей высококачественных кандидатов. Многие страны в настоящее время сталкиваются с проблемой набора, слишком немногие учителя желают сделать шаг в сторону того, чтобы стать школьными руководителями, так как требования к этой должности перевешивают выгоды. В частности, возросшие требования к школьным руководителям (в том случае, если они будут выполняться эффективно) делают неизбежным значительное сокращение их роли как преподавателей.

Необходимость образовательного лидерства

Из докладов стран может быть выделена одна заметная тенденция – смещение акцента в образовательной политике. Международное сотрудничество и такие сравнения как PISA-исследования имели большое влияние на восприятие задач школы и, следовательно, на доминирующий политический вывод о том, что является хорошей школой. Политический интерес к результатам возрос. Образовательные системы по-разному реагируют на эту тенденцию: некоторые увеличивают жесткость требований к измеримым отчетным показателям качества преподавания и результатов обучения.

Доклады стран подчеркивают, что основной задачей школьных руководителей является поддержка учительского преподавания и ученического познания, но им зачастую трудно найти время для этого. Выбор модулей для Домена 2, который наиболее близок к преподаванию и учению, показывает большой интерес к обучению руководителей учебных заведений для обеспечения их ответственности за выполнение этой основной задачи.

Рекомендация 5

Необходимо найти пути гармонизации задач, связанных с руководством школой и

практикой работы в классе, как в квалификационных характеристиках руководителя, так и в практической, распределенной структуре. Образовательным системам необходимо стимулировать школьных руководителей к осуществлению инструктивного руководства через качественный контроль и руководство педагогическим проектированием в школе. Это означает, что школьное руководство должно большей частью осуществляться сотрудниками на основе своего образования.

Поддержка школьных руководителей

Параллельно с общей тенденцией децентрализации многие страны демонстрируют возвратные тенденции к централизации образовательных программ через более детальное изучение стандартов, а также к централизации мониторинга результатов через национальные тесты и т.п. Национальные политические требования должны быть поняты и приняты учителями с тем, чтобы они обучали в соответствии с этими ожиданиями. Поэтому руководители школ должны перевести эти ожидания на понятный преподавателям язык, чтобы те могли разобраться в их смысле и трансформировать их в новую практику.

Рекомендация 6

Существует необходимость поддержки структур на всех уровнях (национальном, региональном, местном и межшкольном) для того, чтобы помочь школьным руководителям выступать в качестве посредников между внешними ожиданиями и внутренней культурой и традициями. Важно также прояснить официальную позицию школьных руководителей с тем, чтобы они могли быть лояльными при столкновении внешних и внутренних ожиданий.

Свобода принятия решений

Политические и социальные требования к школам и руководителям школ велики и во многих случаях возрастают. Такой рост запросов требует от руководителей школ способности эффективно на них реагировать.

Это будет возможно только в том случае, если они будут до определенной степени автономными.

Рекомендация 7

От политических структур требуется признать, что требования, предъявляемые к школам и школьным руководителям, могут быть выполнены только в том случае, если руководителям будет предоставлена власть для принятия соответствующих решений в их школах.

Профессиональное развитие и поддержка

Возрастающие запросы к школьным руководителям, о которых говорилось выше, означают, что от них требуется больший набор навыков, чем в прошлом. Финансовая автономия влечет за собой бюджетную ответственность. Ответность приносит с собой необходимость внутренних качественных механизмов контроля, в то время как во многих системах большая ответственность за коллектив требует расширенной ЛР-компетентности (ЛР – людские ресурсы).

Рекомендация 8

В национальных системах должно быть отлажено обеспечение того, чтобы школьные руководители получали соответствующее обучение и развитие тех компетентностей, применения которых требует от них система. Эти системы должны удовлетворять потребности школьных руководителей, находящихся на разных этапах развития и опыта: подготовка к руководству, введение только что назначенных руководителей и дальнейшее развитие действующих руководителей.

Рекомендация 9

В системах, где спектр востребованных компетентностей становится очень широким из-за увеличения автономности школы, нужно обеспечить внедрение новых школьных руководящих ролей и персонала, например, через разработку функций школьного бизнес-менеджера.

Необходимость комплексности в профессиональном развитии

Процесс реализации этого проекта показал богатство профессионального развития и обучения, доступного в различных партнерских регионах, он также доказал недостаток материала в некоторых ключевых областях. Это было воспринято как факт, в частности, в области школьной профилизации (школьный профиль, программа школы) и в области совершенствования знаний по управлению людскими ресурсами (общение с коллегами, управление конфликтами, целевые установки). Кроме того, стало ясно, что многие системы охватывают только некоторые из рассматриваемых областей.

Рекомендация 10

Системы должны исследовать, в достаточной ли мере их стратегии развития руководства закрывают основные области школьного лидерства. Другие системы могут предоставить полезные примеры.

Рекомендация 11

Системы должны обеспечить возможность профессионального развития в настоящее время повсеместно малоизученных областей – профилизации и управления людскими ресурсами. В период их разработки в соответствии с национальными стратегиями и приоритетами они, вероятно, будут представлять определенную возможность для межнационального сотрудничества по созданию подходящих материалов.

Заключение

Сеть Коменюс «Лидерство в Образовании» была создана в 2008 году как трехлетний проект со следующими целями:

- составить Европейский синопсис по качеству школьного лидерства, включая распространение результатов проекта в цифровой и в печатной форме и определение европейских основ качества школьного лидерства;

- составить обширную подборку концепций и материалов, таких как модули развития руководства в области школьного лидерства;

- создать информационно-коммуникационную сеть в целях обеспечения возможности обмена концепциями и программами развития школьного лидерства в Европе.

Для достижения этих целей сеть осуществила следующие мероприятия:

- были проведены ежегодные конференции для обсуждения и распространения выводов (Хильдесхайм, Таллинн, Больцано, Леон);

- имели место двусторонние встречи и визиты партнеров и их тандем-партнеров (по меньшей мере, по одной на каждого тандем-партнера);

- были собраны и обновлены доклады от всех стран – 13 партнеров проекта и 15 тандем-партнеров;

- состоялся формальный и неформальный обмен опытом и знаниями между партнерами и участниками;

- были созданы национальные веб-сайты, существующие веб-сайты были подсоединены к основному сайту по руководству для облегчения обмена информацией.

Информация, полученная из докладов и исследований в области образования стран-партнеров, была использована для разработки Европейского Синопсиса, который затем стал основой для Системы Ссылок и рекомендаций. Европейский Синопсис и Система Ссылок были опубликованы в двух томах тиражом более 1000 экземпляров и распространены среди всех партнеров, участников конференций и других заинтересованных

сторон. Кроме того, был создан сайт, содержащий Синопсис, Систему Ссылок с рекомендациями, все национальные доклады и другую соответствующую информацию в легко доступном для поиска формате (www.leadership-in-education.eu).

Основное намерение нашей сети состояло в желании внести вклад в выработку общего понимания ключевых концепций лидерства в образовании в Европе и в создание общего языка по теме этих концепций.

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. Сеть надеется, что представленные материалы будут способствовать кросс-культурному обучению и пониманию общих вопросов по образовательному руководству и развитию лидерства так же, как это уже сделано для сетевых партнеров.

Из докладов стало очевидно, что хорошая практика существует во всех странах-партнерах. Тем не менее, также стало ясно, что ни одна из этих стран не имеет развитые лидерские программы, которые были бы всесторонне направлены на каждый элемент структуры лидерства. Европейский Синопсис, Система Ссылок, модули и рекомендации, должны рассматриваться как средство, с помощью которого образовательные системы и практики могут изучить и пересмотреть свою собственную политику и практические методы.



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

This project has been funded with support from the European Commission.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

All materials of this final report have been collegially agreed upon by all project partners.

www.leadership-in-education.eu