

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ЛИДЕРСТВА В ОБРАЗОВАНИИ:

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
РАЗВИТИЯ УЧИТЕЛЕЙ  
И ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ



## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ЛИДЕРСТВА В ОБРАЗОВАНИИ:

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
РАЗВИТИЯ УЧИТЕЛЕЙ  
И ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ

**УДК 37.011.3-051**

**ББК 74.04п**

РЕКОМЕНДОВАНО УЧЕНЫМ СОВЕТОМ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО  
ИНСТИТУТА УРБАНИСТИКИ И ГЛОБАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГАОУ ВО МГПУ

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

**Александр Александрович Лобжанидзе**

д. п. н., профессор, зав. кафедрой экономической и социальной географии имени академика РАО В. П. Максаковского Московского педагогического государственного университета (МПГУ); зав. кафедрой общественных наук Международной гимназии «Сколково»

**Анастасия Кирилловна Белолуцкая**

к. псих. н., зав. лабораторией оценки профессиональных компетенций и развития взрослых Московского городского педагогического университета (МГПУ)

**М 43** **Международный опыт в образовании: лучшие практики профессионального развития учителей и директоров школ** / С. Н. Вачкова, В. Б. Салахова, Н. С. Агеева, Т. Ю. Мысина, Ю. И. Суменкова, М. Н. Федоровская – Москва : Некоммерческое партнерство «Авторский клуб», 2024. – 65 с.  
ISBN 978-5-907027-78-7

Актуальность проблемы трансформации системы общего образования определила необходимость проведения исследования, направленного на изучение лучших практик в организации профессионального развития и карьерного роста педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций общего образования.

В дайджесте представлены аналитические результаты исследования, включающие описание лучших практик Японии, Сингапура, Австралии и Китая по организации деятельности, направленной на профессиональное развитие и карьерный рост педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций общего образования.

Представленные результаты исследования могут быть использованы для разработки программ непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций общего образования, отвечающих актуальным запросам и приоритетным задачам в сфере столичного образования; для создания эффективной системы карьерного роста, основанной на индивидуальных стремлениях, способностях и потребностях педагогических работников и руководящих кадров образовательных организаций общего образования г. Москвы.

Теоретические положения исследования могут стать вкладом в практическую разработку проблем формирования лидерских качеств и управленческих компетенций педагогических работников и руководящих кадров, а также разработку эффективного методического сопровождения карьерного роста субъектов образовательных отношений г. Москвы.

Исследование подготовлено при финансовой поддержке Российского научного фонда (РНФ), проект № 23-28-10291 «Конкурентоспособный преподаватель для цифровой экономики»

ISBN 978-5-907027-78-7



9 785907 027787

© Коллектив авторов, 2024

© НП «Авторский Клуб», 2024

# **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>4</b>
<b>АВСТРАЛИЯ .....</b>	<b>7</b>
<b>КИТАЙ .....</b>	<b>21</b>
<b>СИНГАПУР .....</b>	<b>35</b>
<b>ЯПОНИЯ .....</b>	<b>49</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>62</b>
<b>ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ КОЛЛЕКТИВ.....</b>	<b>63</b>
<b>НАШИ ИССЛЕДОВАНИЯ.....</b>	<b>64</b>

# ВВЕДЕНИЕ

Глобальные вызовы современного мира определяют педагогических работников образовательных организаций как ключевых акторов обеспечения резильентности системы образования. На сегодняшний день конкурентоспособный педагог, учитель или директор школы обязаны эффективно справляться с такими задачами, как стратегическое планирование в образовательной организации, внедрение инноваций, поддержание качества образовательных результатов обучающихся, обеспечение инклюзивности образовательной среды и многое другое. Данная повестка приводит к тому, что различные страны активно реализуют программы и стратегии дополнительного образования, направленные на формирование лидерских качеств и управленческих компетенций у педагогических работников и руководящих кадров. Целью различных программ, стратегий, национальных стандартов и педагогических практик является обеспечение системы образования эффективным управленческим потенциалом (ресурсом) и удержание талантов (в том числе привлечение молодежи) в педагогических профессиях. Неотъемлемым фактором обеспечения качества образовательного процесса и его результативности является также наличие возможностей карьерного роста педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций. Организационно-методическое сопровождение карьерного роста педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций входит в перечень стратегически важных вопросов образования, разрабатываемых ЮНЕСКО, международной Организацией экономического сотрудничества и развития, а также министерствами образования стран мира.

О необходимости трансформации школьного образования в странах мира в связи с целями устойчивого развития свидетельствуют такие международные документы, как отчет Европейской комиссии «Учителя в Европе: карьера, развитие и благополучие», доклад ЮНЕСКО «Учителя Азиатско-Тихоокеанского региона: статус и права», стратегии развития образования ЮНЕСКО «Переосмысление будущего образования», а также цели национального проекта Российской Федерации «Образование» – обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение России в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования; воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов России, исторических и национально-культурных традиций; федеральный проект «Учитель будущего»; Указ Президента Российской Федерации от 27 июня 2022 г. № 401 «О проведении в Российской Федерации года педагога и наставника».

Актуальность обозначенных вопросов определила необходимость изучения опыта стран Азиатско-Тихоокеанского региона (далее – стран АТР) в построении карьерных траекторий развития педагогических работников и руководящих кадров образовательных организаций общего образования с учетом места страны в системе мирового хозяйства и международных отношений с целью совершенствования системы организационно-методического сопровождения карьерного роста педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций общего образования города Москвы.

**Цель исследования** – разработка практико-ориентированных рекомендаций по организационно-методическому сопровождению карьерного роста педагогических и управленческих кадров образовательных организаций общего образования города Москвы на основе анализа лучших практик стран АТР.

### **Задачи исследования:**

**О1** Анализ зарубежного опыта в построении карьерных траекторий развития педагогических работников и руководящих кадров в образовательных организациях стран АТР с учетом места страны в системе мирового хозяйства и международных отношений.

**О2** Определение ключевых механизмов и факторов карьерного роста педагогических работников и управленческих кадров в образовательных организациях стран АТР (изучение карьерного пространства, административной организации, нормативной правовой основы, показателей результативности деятельности и других значимых переменных).

**О3** Построение моделей карьерных траекторий развития педагогических работников и руководящих кадров в образовательных организациях стран АТР.

### **Методология исследования**

В представленной научно-исследовательской работе достижение цели и решение задач осуществлялось на основании данных, полученных в результате проведения кабинетного исследования:

- теоретического анализа отечественной и зарубежной научной литературы по проблеме;
- анализа нормативных правовых основ, регулирующих деятельность, направленную на карьерный рост педагогических работников и управленческих кадров в образовательных организациях общего образования;
- анализа открытых источников данных по проблеме.

## **Научная значимость результатов исследования:**

- определены основные подходы к теории и практике построения карьерных траекторий развития педагогических работников и управленческих кадров в образовательных организациях зарубежных стран АТР, занимающих лидирующие позиции в международных образовательных рейтингах;
- определены ключевые понятия, механизмы и факторы карьерного роста педагогических работников и руководящих кадров в образовательных организациях Японии, Сингапура, Австралии и Китая, включающие описание карьерного пространства, административной организации, нормативной правовой основы, показателей результативности деятельности и других значимых переменных;
- проанализированы теоретические и практические кейсы, посвященные вопросам построения карьерных траекторий развития педагогических работников и управленческих кадров в образовательных организациях Японии, Сингапура, Австралии и Китая, и описаны лучшие практики;
- разработаны модели карьерных траекторий развития педагогических работников и руководящих кадров в образовательных организациях стран Японии, Сингапура, Австралии и Китая.

**Практическая значимость результатов исследования** определяется сформулированными целями, задачами и направлениями деятельности, которые необходимо учитывать при планировании и реализации мероприятий по сопровождению профессионального развития педагогических работников образовательных организаций общего образования города Москвы.



## КЕЙС 1 - АВСТРАЛИЯ

Результаты в рейтинге стран по:	PISA <sup>1</sup> -2015 <sup>2</sup>	PISA-2018 <sup>3</sup>	PISA-2022 <sup>4</sup>
Читательской грамотности	16 место (503 балла)	16 место (503 балла)	12 место (498,05 балла)
Математической грамотности	25 место (494 балла)	29 место (491 балл)	17 место (487,08 балла)
Естественно-научной грамотности	14 место (510 баллов)	17 место (503 балла)	10 место (507 баллов)
Результаты в рейтинге стран по:	TIMSS <sup>5</sup> -2011 <sup>6</sup>	TIMSS-2015 <sup>7</sup>	TIMSS-2019 <sup>8</sup>
Математике	4 класс – 19 место (516 баллов) 8 класс – 12 место (505 баллов)	4 класс – 28 место (517 баллов) 8 класс – 17 место (505 баллов)	4 класс – 27 место (516 баллов) 8 класс – 10 место (517 баллов)
Естествознанию	4 класс – 13 место (532 балла) 8 класс – 12 место (519 баллов)	4 класс – 25 место (524 балла) 8 класс – 17 место (512 баллов)	4 класс – 14 место (533 балла) 8 класс – 9 место (528 баллов)

<sup>1</sup> Programme for International Student Assessment – международная программа по оценке образовательных достижений учащихся, реализуется Организацией экономического сотрудничества и развития.

<sup>2</sup> OECD (2016), PISA 2015 Results (Volume I): Excellence and Equity in Education, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264266490-en>.

<sup>3</sup> OECD (2019), PISA 2018 Results (Volume I): What Students Know and Can Do, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5f07c754-en>.

<sup>4</sup> OECD (2023), PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>.

<sup>5</sup> Trends in Mathematics and Science Study – международное мониторинговое исследование качества школьного математического и естественнонаучного образования, реализуется Международной ассоциацией по оценке учебных достижений IEA.

<sup>6</sup> International Student Achievement in the TIMSS Mathematics Content and Cognitive Domains.  
URL: [https://timssandpirls.bc.edu/timss2011/downloads/T11\\_IR\\_M\\_Chapter3.pdf](https://timssandpirls.bc.edu/timss2011/downloads/T11_IR_M_Chapter3.pdf).

<sup>7</sup> TIMSS 2015 results. International Association for the Evaluation of Educational Achievement.  
URL: <https://www.iea.nl/studies/iea/timss/2015/results>.

<sup>8</sup> TIMSS 2019 International Results in Mathematics and Science. Boston College, TIMSS & PIRLS International Study Center.  
URL: <https://timssandpirls.bc.edu/timss2019/>.

# **АВСТРАЛИЙСКИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ ДЛЯ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ**

В Австралийском профессиональном стандарте для директоров школ (далее – Стандарт), принятом в 2011 году, содержится информация о том, что директора школ должны знать, понимать и делать, чтобы добиться успеха в своей работе.

## **Исследования, которые лежат в основе Стандарта, показывают, что:**

- эффективные лидеры понимают свое влияние в образовательной организации;
- лидерство должно быть контекстуализированным, ориентированным на обучение и учитывать разнообразие австралийских школ;
- эффективное руководство осуществляется распределенно и на основе сотрудничества, когда команды, возглавляемые директором, работают вместе для достижения целей школы;
- практика и способности лидеров развиваются по мере продвижения по карьерной лестнице;
- почти все успешные лидеры используют один и тот же набор основных лидерских практик и моделей поведения, при этом личные качества и способности объясняют значительные различия в эффективности лидерства.

**Стандарт** представляет собой интегрированную модель, которая включает три требования к лидерству (стратегия и ценности; знание и понимание; персональные качества, социальные и межличностные навыки), на которые опирается директор в пяти областях профессиональной практики:

- 01** лидерство в преподавании и обучении;
- 02** развитие себя и других;
- 03** руководство развитием, внедрение инноваций и изменений;
- 04** управление образовательной организацией;
- 05** работа с сообществом.

В Стандарте лидерство рассматривается в следующих контекстах: школьном, региональном, австралийском, глобальном.

## **Решающий вклад директоров заключается в следующем:**

- повышение успеваемости школьников на всех уровнях и этапах обучения;
- содействие равенству и повышению качества образования;
- создание и поддержание условий для качественного преподавания и обучения;
- развитие и реализация ожиданий общества и государственной политики;
- содействие развитию системы образования XXI века на местном, национальном и международном уровнях.

Учёт этих аспектов в работе руководителя определяет его профессиональную успешность.

## ПРОФИЛИ ЛИДЕРСТВА<sup>9</sup>

Профили лидерства (Leadership Profiles) содержат описания требований к лидерству и профессиональной практики. Профили, разработанные на основе Австралийского профессионального стандарта для директоров школ, представлены в виде набора действий, которые эффективные руководители реализуют по мере продвижения к более высоким уровням квалификации. Опытные и начинающие директора школ могут использовать профили как ориентиры для роста и развития в качестве школьных лидеров.

Профили стимулируют кандидатов на руководящие должности, директоров и их заместителей к обучению и росту, являясь инструментом анализа практики в определённом контексте и планирования шага развития. Также они демонстрируют динамичный характер школьного руководства: эффективные директора опираются на репертуар успешных практик, применяя методы лидерства в зависимости от этапа карьерного роста, возможностей и контекста. Профили позволяют руководителям пересмотреть свою практику, выявить ее сильные стороны и дефициты.

Они помогают руководителям определить направление анализа практики и концептуализировать свой опыт, побуждая их регулярно задавать себе вопросы:

Что здесь происходит и почему?



Какое влияние я оказываю?

Как я могу стать более эффективным?

## ОБУЧАЮЩИЕСЯ ЛИДЕРЫ<sup>10</sup>

Директора учатся в процессе руководства и анализа своей практики с учётом обратной связи. Лидеры бросают вызов существующему положению вещей и стремятся к постоянному совершенствованию. Они следят за исследованиями, участвуют в них и поощряют других делать то же самое. Таким образом, одним из ключевых механизмов построения карьерных траекторий руководителей является соединение обучения и развития с повседневной профессиональной практикой.

### Обучающиеся лидеры:

- движимы желанием видеть, что каждый обучающийся в их школе преуспевает;
- имеют высокую мотивацию к обучению, которая вдохновляет сотрудников и обучающихся;
- создают среду, которая предоставляет всем сотрудникам возможности для совместного обучения и совершенствования;
- постоянно анализируют своё лидерство и влияние.

<sup>9</sup> Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles. URL:  
[https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/national-policy-framework/australian-professional-standard-for-principals-and-the-leadership-profiles.pdf?sfvrsn=c07eff3c\\_24](https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/national-policy-framework/australian-professional-standard-for-principals-and-the-leadership-profiles.pdf?sfvrsn=c07eff3c_24).

<sup>10</sup> Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles. URL:  
[https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/national-policy-framework/australian-professional-standard-for-principals-and-the-leadership-profiles.pdf?sfvrsn=c07eff3c\\_24](https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/national-policy-framework/australian-professional-standard-for-principals-and-the-leadership-profiles.pdf?sfvrsn=c07eff3c_24).

# **МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЯ ПОВЕДЕНИЯ<sup>11</sup>**

Профили лидерства описывают модель изменения поведения руководителя, позволяющую руководителю построить свою программу профессионального роста.

## **Модель изменения поведения содержит 5 этапов:**

### **ПЕРВЫЙ ЭТАП**

Осознание своих сильных сторон и дефицитов. Анализ преимуществ, связанных с внедрением изменений, является важнейшим первым шагом на пути к трансформации поведения. Профили содержат подробное описание роли лидера, что позволяет руководителям школ расширить и углубить знания об областях деятельности, требующих изменения, для повышения эффективности своей работы.

### **ВТОРОЙ ЭТАП**

Формирование положительного отношения к переменам. Степень уверенности лидера в необходимости перемен определяет его волю к внедрению изменений: чем сильнее намерение, тем больше вероятность того, что изменения произойдут.

### **ТРЕТИЙ ЭТАП**

Накопление знаний о желаемых изменениях. Это необходимо лидеру, чтобы спланировать и предпринять действия по достижению желаемых изменений. Стратегия накопления знаний для внедрения изменений предполагает:

- понимание природы изменений;
- снижение барьеров на пути к изменениям;
- продумывание того, как справиться с последствиями изменений;
- разработка плана действий по внедрению изменений.

### **ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП**

Принятие мер по внедрению изменений. Этот этап требует от лидера значительных усилий и настойчивости. Школьным руководителям опора на доверительные отношения и сетевое взаимодействие, получение поддержки и анализ прогресса могут способствовать изменениям в поведении и сохранению решимости продолжать работу.

### **ПЯТЫЙ ЭТАП**

Достижение и поддержание изменений. Изменения внедрены, если они воспроизводятся внутри школы, а действия лидера по внедрению этих изменений приобретают характер навыка. В таком случае достигаются желаемые результаты и возрастают возможности руководителей школ. Тем не менее необходимо вести деятельность по поддержанию изменений. Практика использования профилей показывает, что движение лидера в рамках описанной модели изменения поведения носит нелинейный характер.

<sup>11</sup>Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles. URL:  
[https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/national-policy-framework/australian-professional-standard-for-principals-and-the-leadership-profiles.pdf?sfvrsn=c07eff3c\\_24](https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/national-policy-framework/australian-professional-standard-for-principals-and-the-leadership-profiles.pdf?sfvrsn=c07eff3c_24).

## **ПРОГРАММА «РАСКРЫТИЕ ПОТЕНЦИАЛА: ПОДГОТОВКА ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ»<sup>12</sup>**

Программа «Раскрытие потенциала: подготовка директора школы» (Unlocking Potential: Principal Preparation) реализуется онлайн в течение 6–9 месяцев.

Она предназначена для начинающих директоров государственных школ штата Виктория, которые готовятся к своему первому назначению на должность директора или, вероятно, перейдут на эту должность в течение ближайших двух лет. Опыт преподавания у начинающего директора должен быть не менее пяти лет.

Программа разработана учителями и мировыми лидерами в области образования Джоан Далтон и Дэвидом Андерсоном. Джоан и Дэвид много работали со школами и образовательными учреждениями над совершенствованием и преобразованием обучения в Австралии и более чем десяти других странах. Они возглавляли команду кураторов, которые разрабатывали программу подготовки директоров школ с учётом своего успешного профессионального опыта.

В ходе обучения на программе знания и навыки начинающего директора отражаются в его портфолио, к которому можно обратиться для прохождения викторианской оценки (Victorian Aspiring Principal Assessment, VAPA).

**VAPA** – это оценка развития, которая позволяет начинающим директорам:

- оценить свою готовность к роли руководителя школы;
- определить свои целевые потребности в профессиональном развитии;
- создать доказательную базу для профессионального признания деятельности.

Документ, подтверждающий успешное прохождение VAPA, обязателен для назначения на должность директора<sup>13</sup>.

## **ПРОГРАММА «ВЗЯТЬ НА СЕБЯ ЛИДЕРСТВО»<sup>14</sup>**

Программа «Взять на себя лидерство» (Take the Lead) готовит высокоеффективных кандидатов из школ штата Квинсленд к руководящим должностям в сельских и удаленных государственных школах штата. Целевая программа развития лидерских качеств предоставляет участникам возможность развивать свои личные и профессиональные способности, чтобы стать эффективными лидерами школы и системы.

<sup>12</sup> Unlocking Potential: Principal Preparation.

URL: <https://www.academy.vic.gov.au/professional-learning/unlocking-potential-principal-preparation>.

<sup>13</sup> Take the Lead. URL: <https://education.qld.gov.au/schools-educators/other-education/rural-and-remote-education/take-the-lead>.

<sup>14</sup> Take the Lead. URL: <https://education.qld.gov.au/schools-educators/other-education/rural-and-remote-education/take-the-lead>.

**УСПЕШНЫЕ КАНДИДАТЫ МОГУТ ОСВОИТЬ ПРОГРАММУ  
ПО ОДНОМУ ИЗ ТРЕХ НАПРАВЛЕНИЙ:**

- О1** начинающие директора малых школ;
- О2** начинающие ассоциированные лидеры;
- О3** начинающие директора крупных школ.

**ПЕРВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ** предназначено для опытных, высокоэффективных педагогов, которые заинтересованы в руководстве сельскими и отдаленными школами в качестве директоров. От кандидатов ожидается демонстрация высоко развитых навыков межличностного общения и руководства учебной программой.

**ВТОРОЕ НАПРАВЛЕНИЕ** ориентировано на подготовку высокоэффективных учителей к руководящим должностям среднего звена, таким как глава отдела, руководитель учебной программы, руководитель службы специального образования и заместитель директора. От кандидатов ожидается стремление к развитию своих учебных программ, навыков оценки и подготовки отчетов. Эти навыки необходимы для эффективного руководства командами с целью улучшения результатов учащихся в сельских и отдаленных государственных школах.

**ТРЕТЬЕ НАПРАВЛЕНИЕ** реализуется для школьных и системных лидеров, продемонстрировавших способность к стратегическому руководству изменениями в школе и активно стремящихся занять руководящие должности в крупных сельских и отдаленных государственных школах. От кандидатов ожидается демонстрация способности эффективно управлять человеческими, финансовыми и физическими ресурсами для достижения высококачественных организационных и образовательных результатов в крупных школах.

**АДМИНИСТРАТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПОСТРОЕНИЯ КАРЬЕРНЫХ ТРАЕКТОРИЙ  
РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Директора школ обычно начинают свою карьеру в качестве учителей, для чего требуется степень бакалавра в области образования или преподавания. Тем, кто стремится стать директором школы, также предлагается пройти обучение в аспирантуре. Чтобы стать директором школы, необходимо соответствовать некоторым условиям.

Получить степень бакалавра в области образования. В качестве альтернативы, для тех, у кого уже есть степень бакалавра по другой дисциплине, можно получить степень магистра образования или преподавания.

Далее требуется зарегистрироваться в Органах регистрации учителей штата, что позволит получить квалификацию учителя, чтобы трудоустроиться в школу и приобрести опыт преподавания<sup>15</sup>.

## ФАКТОРЫ КАРЬЕРНОГО РОСТА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ АВСТРАЛИИ

Существует целый ряд факторов, которые могут повлиять на способность организаций эффективно практиковать лидерство.

**ОБРАЗОВАНИЕ.** В то время как директор может обладать высокой квалификацией в области педагогики и психологии, он может не владеть компетенциями в сфере лидерства. Сильvana Фенек утверждает, что текущие возможности для развития лидерских качеств у преподавателей, выполняющих руководящие функции, ограничены и существует необходимость в увеличении инвестиций в развитие лидеров в секторе дошкольного образования. Таким образом, педагогических компетенций недостаточно для занятия педагогом руководящей должности, поэтому ему необходимо освоить компетенции лидера в рамках программ непрерывного профессионального образования<sup>16</sup>.

**СТАНДАРТИЗАЦИЯ.** Маргарет Симс, Ронда Forrest, Энтони Семанн и Колин Слэттери утверждают, что, несмотря на направленность образовательной политики на предоставление педагогам возможности проанализировать применимость Стандарта к их профессиональной практике, у некоторых педагогов может возникнуть чувство бесправности. Поэтому им рекомендуется сосредоточиться на выявлении смысла требований Стандарта и экспериментировании с ним в контексте своей профессиональной деятельности, а не на интерпретации «правил»<sup>17</sup>.

**ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ.** Более вероятно, что директора школ смогут добиться высоких образовательных результатов, если у них будет чёткое понимание своей роли и должностных обязанностей<sup>18</sup>.

## ПОДГОТОВКА БУДУЩИХ ЛИДЕРОВ<sup>19</sup>

### ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В отчете Австралийского института преподавания и школьного лидерства представлена полная картина подготовки начинающих директоров школ в Австралии. Выявлено в общей сложности десять специализированных программ подготовки директоров.

<sup>15</sup> School Principal. URL: <https://www.seek.com.au/career-advice/role/school-principal>.

<sup>16</sup> Fenech S. Leadership Development during Times of Reform // Australasian Journal of Early Childhood. – 2013. – № 38(1). – С. 89-94.

<sup>17</sup> Sims M., Forrest R., Semann A., Slattery C. Conceptions of early childhood leadership: driving new professionalism? // International Journal of Leadership in Education. – 2015. – № 18. – С. 149-166.

<sup>18</sup> Leadership and management in education and care services. URL:

<https://www.acecqa.gov.au/sites/default/files/2018-02/OccasionalPaper5-LeadershipManagementEducationCareServices.PDF>.

<sup>19</sup> Preparing future leaders. URL:

[https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/default-document-library/preparing-future-leaders-effective-preparation-for-aspiring-school-principals.pdf?sfvrsn=38aaec3c\\_0](https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/default-document-library/preparing-future-leaders-effective-preparation-for-aspiring-school-principals.pdf?sfvrsn=38aaec3c_0).

Как правило, такие программы основаны на надежных принципах профессионального обучения, включая:

- О1** разработку программ на основе фактических данных – использование научных исследований для обоснования актуальности программ и их содержания, в том числе взаимодействие с национальными и международными экспертами;
- О2** соотнесение программ с Австралийским профессиональным стандартом для директоров школ и другими рамочными документами – учёт Стандарта и, в некоторых случаях, согласование программ с ценностями системы / сектора, инициативами, приоритетами и ограничениями региона;
- О3** использование разнообразных моделей и способов деятельности – применение методов обучения взрослых, в том числе дистанционного и смешанного обучения (очное, онлайн и обучение, основанное на опыте), обучение у коллег;
- О4** наличие механизмов признания обучения – взаимодействие поставщиков услуг с университетами для аккредитации программ и учёта результатов обучения при присвоении квалификации, что позволяет привлечь слушателей и обеспечить определенную гарантию качества.

## **ОПИСАНИЕ ПРИЧИН ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Отчет и его выводы основаны на исследованиях, национальных и международных данных, консультациях с заинтересованными сторонами. В ходе исследования по заказу Австралийского института преподавания и школьного лидерства ведущие специалисты в области образования и исследователи выявляли и анализировали успешные программы развития начинающих лидеров. Результатом исследования стали два подробных отчета: «Сканирование окружающей среды: основные программы подготовки»<sup>20</sup> и «Обзор литературы и сканирование горизонта: подготовка начинающих директоров»<sup>21</sup>. Исследования подтверждают, что в системе образования Австралии существует несколько стратегий обучения и возможностей для развития, которые были внедрены для подготовки начинающих директоров к сложной и подверженной изменениям роли школьного руководителя.

Есть данные о том, что ряд реализуемых программ оказывает значительное положительное влияние на уровень готовности лидеров и способствует успешному назначению на должность директора. При этом трудно объективно оценить, насколько значимо влияние таких программ, поскольку собрано мало доказательств, свидетельствующих о взаимосвязи между конкретными стратегиями подготовки и повышением качества лидерства в школе и результатов обучающихся.

Тип подготовки директоров школ и её эффективность зависят от того, какое место конкретный опыт занимает в траектории индивидуального развития лидера. Специальные программы по обучению управлению школой и руководству обучением, ориентированные на потребности кандидатов на должность директора

<sup>20</sup> Environmental Scan Principal Preparation Programs. URL:

[https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/default-document-library/environmental-scan-principal-preparation-programs-\(screen\).pdf?sfvrsn=ecaaec3c\\_0](https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/default-document-library/environmental-scan-principal-preparation-programs-(screen).pdf?sfvrsn=ecaaec3c_0).

<sup>21</sup> Aspiring Principal Preparation. URL:

[https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/default-document-library/aspiring-principal-preparation-\(print-friendly\).pdf?sfvrsn=80aaec3c\\_0](https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/default-document-library/aspiring-principal-preparation-(print-friendly).pdf?sfvrsn=80aaec3c_0).

и директоров после вступления в должность, вероятно, дадут наиболее ощутимые результаты с точки зрения повышения успеваемости учащихся. Соответственно, в качестве объектов воздействия программ выступают преподавательские навыки на старте учительской карьеры и лидерские навыки при переходе на должность директора школы.

Все программы, исследуемые в рамках сканирования окружающей среды, разрабатывают в соответствии со Стандартом. Большинство провайдеров разрабатывают свои программы на основе пяти профессиональных практик, изложенных в Стандарте. В этом контексте выделяется программа Управления католического образования в Западной Австралии, которая, по сравнению с другими программами, входящими в выборку, уделяет значительное внимание практикам менеджмента и соблюдения требований. Первый год обучения по этой программе посвящен управлению, а второй – трансформационному лидерству. Такой подход направлен на формирование управленческих и административных навыков, необходимых слушателям программы, получившим должность директора в течение или по окончании первого года обучения<sup>22</sup>.

## Рекомендации

По итогам исследования программ подготовки директоров для австралийских школ были сформулированы пять основных рекомендаций по совершенствованию подхода к подготовке начинающих директоров школ.

- О1** Придерживаться системного, последовательного и основанного на Стандарте подхода.
- О2** Выявлять и развивать таланты.
- О3** Соотносить обучение с индивидуальными возможностями, этапом карьеры и контекстом.
- О4** Использовать методы обучения взрослых, основанные на фактических данных.
- О5** Оценивать влияние программ на образовательные результаты.

## ИНСТРУМЕНТ «РЕФЛЕКСИЯ НА 360°» (360° REFLECTION TOOL)

Данный инструмент соответствует Австралийскому профессиональному стандарту для директоров школ.

### Инструмент предоставляет руководителям возможность:

- соотнести свою деятельность со Стандартом;
- осмыслить свои лидерские способности;
- собрать формирующую обратную связь о лидерском поведении, которое они демонстрируют в своей повседневной работе;

<sup>22</sup> Environmental Scan Principal Preparation Programs. URL:  
[https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/default-document-library/environmental-scan-principal-preparation-programs-\(screen\).pdf?sfvrsn=ecaaaec3c\\_0](https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/default-document-library/environmental-scan-principal-preparation-programs-(screen).pdf?sfvrsn=ecaaaec3c_0).

- узнать больше о своих сильных сторонах и возможностях для развития;
- спланировать своё профессиональное обучение и развитие;
- отследить изменения в своем поведении и лидерских действиях.

В инструменте описаны 15 признаков, которые проявляются в поведении и действиях высокоеффективных директоров и руководителей школ. Атрибутивная модель инструмента описывает области профессиональной практики и соответствующие требования к лидеру:



По итогам обследования руководители получают отчет, содержащий обратную связь о своих сильных сторонах и областях, требующих развития. Отчет содержит комментарии оценщиков, участвовавших в опросе, относительно лидерских качеств руководителя. Таким образом руководители получают представление о направлении, в котором они могут строить своё профессиональное обучение.

Результаты отражают различные представления оценщиков на момент завершения опроса. Обратная связь описывает частоту демонстрации того или иного поведения, а не оценивает его.

## **На обратную связь могут влиять:**

- характер профессиональных отношений, которые сложились у руководителя с сотрудниками школы;
- предоставленные руководителю возможности для демонстрации 15 поведенческих признаков;
- наблюдаемость поведения руководителя в школьном сообществе;
- школьный контекст.

## **ОБУЧЕНИЕ У ПРАКТИКУЮЩИХ ЛИДЕРОВ<sup>23</sup>**

На соответствующей странице Австралийского института преподавания и школьного лидерства представлены ресурсы для совершенствования практики школьных лидеров с опорой на успешный опыт коллег.

Раздел «Вдохновляйтесь великими руководителями» содержит кейсы, в которых директора школ делятся своими представлениями о роли лидера и дают советы начинающим руководителям с опорой на собственный профессиональный опыт. Например, Шейн Плейер – директор Tuggerah Lakes Secondary College, государственной средней школы в Новом Южном Уэльсе, – делится своими соображениями о преимуществах работы директором, важности отношений, использовании возможностей для лидерства и необходимости непрерывного обучения. Она описывает свой путь к лидерству, делая акцент не на карьерных амбициях, а на стремлении быть лучшим учителем. В разделе представлены видеоролики с кейсами семи директоров школ<sup>24</sup>.

Раздел «Видеоролики об эффективном лидерстве» дает представление о руководстве четырьмя австралийскими школами. История каждой школы представлена в двух видеороликах:

- O1** Сообщение директора описывает проблему, с которой столкнулась школа, ответ школы и набор навыков, необходимых для успешного внедрения изменений.
- O2** Тематическое исследование с примерами распределенного и совместного характера руководства для реализации стратегии школы, которые представлены через призму пяти профессиональных практик Австралийского профессионального стандарта для директоров школ. Например, в видеоролике о Государственной школе Редбэнк-Плейнс представлен кейс Эвана Уиллиса, директора, который начал свою работу в этой школе в середине 2016 года. В этом году школа получала приоритетную поддержку от Отдела совершенствования школ Министерства образования Квинсленда. В школе обучается значительное количество школьников, не говорящих на английском языке. Для повышения результатов своих учеников, директор сосредоточил внимание на людях в школе и их мышлении, начав с руководящей команды и развития персонала. В видеоролике о тематическом исследовании акцент сделан на профессиональной практике «Развитие себя и других» и «Лидерство в управлении школой»<sup>25</sup>.

В разделе «Сценарии лидерства» представлены описания реального опыта разработки стратегий решения проблем, которые являются общими для начинающих директоров.

### **АЛГОРИТМ РАБОТЫ С РЕСУРСАМИ:**

- O1** просмотр видео;
- O2** прочтение практического руководства;
- O3** изучение материалов.

<sup>23</sup> Learn from practising leaders. URL: <https://www.aitsl.edu.au/lead-develop/develop-yourself-as-a-leader/learn-from-practising-leaders>.

<sup>24</sup> Be inspired by great principals. URL:

<https://www.aitsl.edu.au/lead-develop/develop-yourself-as-a-leader/learn-from-practising-leaders/be-inspired-by-great-principals>.

<sup>25</sup> Leading for Impact videos. URL: <https://www.aitsl.edu.au/lead-develop/build-leadership-in-Australian-schools/leading-for-impact-videos>.

## **ПРЕДСТАВЛЕНЫ РЕСУРСЫ ПО СЛЕДУЮЩИМ ТЕМАТИКАМ:**

- стратегия школы;
- эффективные отношения с командой;
- партнёрские отношения с семьями;
- ведение сложных переговоров;
- обучение развитию команды.

Раздел «Школьное лидерство в сельских и отдаленных районах» содержит информацию о способах укрепления своего лидерства, которые отражены в кейсах и руководстве. Ресурсы предназначены для подготовки руководителей сельских и отдалённых школ к вступлению в должность. Представлены видеокейсы двух директоров таких школ с описанием их опыта лидерства<sup>26</sup>. Руководство по лидерству в сельских и отдалённых школах раскрывает некоторые общие проблемы, с которыми сталкиваются начинающие директора.

## **В РУКОВОДСТВЕ СОДЕРЖАТСЯ СОВЕТЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ТРЁМ КЛЮЧЕВЫМ ПРОБЛЕМАМ:**

- налаживание отношений в первые несколько месяцев;
- формирование эффективной школьной культуры;
- выстраивание лидерства<sup>27</sup>.

## **НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА**

В системе образования Австралии существует несколько стратегий обучения и возможностей для профессионального развития, которые были внедрены для подготовки начинающих директоров к сложной роли школьного руководителя.

Как показано на рисунке, тип подготовки директоров школ и ее эффективность зависят от того, какое место конкретный опыт занимает в траектории индивидуального развития руководителя. Программы направлены на развитие преподавательских навыков на старте преподавательской карьеры и лидерских навыков при переходе на должность директора школы.



<sup>26</sup> School leadership in rural and remote contexts. URL: <https://www.aitsl.edu.au/lead-develop/develop-yourself-as-a-leader/learn-from-practising-leaders/school-leadership-in-rural-and-remote-context>.

<sup>27</sup> Stepping into the role. URL: <https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/teach-documents/growth-focused-evaluations/stepping-into-the-role-final.pdf>.

# **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОДЕЛЕЙ КАРЬЕРНЫХ ТРАЕКТОРИЙ РАЗВИТИЯ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

## **Декларативный подход**

Заявления из Мельбурнской декларации 2008 года включены в Стандарт в качестве результатов. Следствием развития руководителем своей лидерской практики является повышение качества обучения и преподавания в школе, что связано с реализацией Мельбурнской декларации. Согласно Декларации в части поддержки качественного руководства школой, директора, которые работают в школах Австралии, имеют фундаментальное значение для достижения образовательных целей. Руководители школ играют решающую роль в поддержке и поощрении качественного преподавания посредством коучинга и наставничества учителей в поиске наилучших способов обучения, а также путем поощрения культуры высоких ожиданий в школах. Руководители школ несут ответственность за создание и поддержание учебной среды и условий, при которых происходит качественное преподавание и усвоение знаний. Все австралийские правительства, университеты и школы несут ответственность за совместную работу по поддержке высококачественного руководства школой. Правительства Австралии обязуются сотрудничать со всеми школами в целях привлечения, развития, поддержки и удержания высококвалифицированных руководителей в австралийских школах<sup>28, 29</sup>.

## **Национальные и международные исследования, критический анализ и отзывы заинтересованных сторон**

Школьное лидерство признано жизненно важным фактором повышения эффективности школы и успеваемости учащихся. Все учителя проявляют лидерские качества, хотя по мере того, как учителя становятся более опытными и искусными, вполне вероятно, что их участие в руководстве и влияние будут возрастать за пределами класса и даже школы. В то время как все учителя осуществляют руководство, некоторые учителя будут добиваться назначения на официальные ответственные должности в школах. Стандарты для директоров школ играют жизненно важную роль в создании условий, в которых учителя могут преподавать, а учащиеся – учиться. Считается, что наиболее эффективные директора делают основной упор на преподавание и обучение. Была подтверждена исключительная важность учителя для обучения учащихся. Таким образом, задача любого образовательного лидера состоит в том, чтобы добиться успеха в отдельных классах. Лейтвуд К., Луис К., Андерсон С. и Уолстром К., рассматривая исследовательскую литературу о лидерстве и школьных достижениях, обнаружили, что «общее (прямое и косвенное) влияние лидерства на обучение учащихся составляет около четверти от общего влияния школы»<sup>30</sup>: лидерство уступает только классному руководству

<sup>28</sup> Melbourne Declaration on Educational Goals for Young Australians. URL:

[http://www.curriculum.edu.au/verve/\\_resources/National\\_Declaration\\_on\\_the\\_Educational\\_Goals\\_for\\_Young\\_Australians.pdf](http://www.curriculum.edu.au/verve/_resources/National_Declaration_on_the_Educational_Goals_for_Young_Australians.pdf).

<sup>29</sup> Introducing the Leadership Profiles. URL: [https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/default-document-library/introducing-the-leadership-profiles---facilitator-guide.pdf?sfvrsn=ffd2ec3c\\_0](https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/default-document-library/introducing-the-leadership-profiles---facilitator-guide.pdf?sfvrsn=ffd2ec3c_0).

<sup>30</sup> Leithwood, K.; Louis, K.; Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). Review of Research – How Leadership Influences Student Learning. New York: The Wallace Foundation.

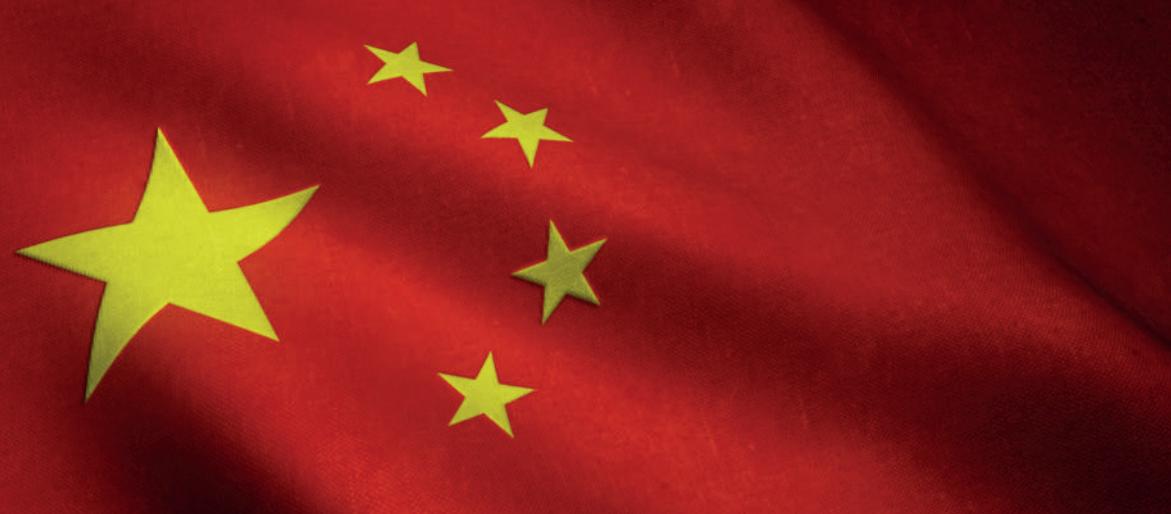
среди всех школьных факторов, которые влияют на то, чему учащиеся учатся в школе; влияние лидерства обычно наиболее велико там, где оно наиболее необходимо (т. е. в самых сложных школах и обстоятельствах). Лидерство рассматривается как центральное и необходимое условие для осуществления изменений, совершенствования и повышения эффективности, которых общество все больше ожидает от всех организаций, включая школы. Стало ясно, что лидерство, включая лидерство в сфере образования, является более спорным, сложным, ситуативным и динамичным явлением, чем считалось ранее.

Австралийский совет по исследованиям в области образования (Australian Council for Educational Research, ACER) провел картирование австралийских стандартов лидерства для Министерства образования, занятости и трудовых отношений (Department of Education, Employment and Workplace Relations, DEEWR) в 2009 году. Для этого ACER рассмотрел более 60 существующих стандартов и рамок, которые используются в различных целях. ACER пришёл к выводу, что, учитывая изменения, связанные с национальным тестированием и национальной учебной программой, настало время для национального стандарта для директоров школ. Австралийский институт преподавания и школьного лидерства (Australian Institute for Teaching and School Leadership, AITSL) учредил внешнюю экспертную управлеченческую группу для руководства и поддержки этой работы и провёл интенсивные и обширные исследования, связанные с различными аспектами стандартизации<sup>31, 32</sup>.

<sup>31</sup> Leading the way for future leaders. URL:

<https://www.aitsl.edu.au/lead-develop/understand-the-principal-standard/how-the-principal-standard-was-developed>.

<sup>32</sup> Dinham, S. (2008). How to get your School Moving and Improving: an evidence-based approach. Melbourne: ACER Press.



## КЕЙС 2 - КИТАЙ

По результатам международных исследований Китай является представителем одной из лучших образовательных систем и представлен в исследованиях отдельными экономическими зонами: PISA 2015 и 2018 – Пекин, Шанхай, Цзянсу, Гуандун, Гонконг, Макао; PISA 2022 г. – Гонконг, Макао; TIMSS – Гонконг.

Результаты в рейтинге стран по:	PISA-2015 <sup>33</sup> (П-Ш-Ц-Г) <sup>34</sup>	PISA-2018 <sup>35</sup> (П-Ш-Ц-Г)	PISA-2022 <sup>36</sup> (Гонконг)
Читательской грамотности	27 место (494 балла)	1 место (555 баллов)	11 место (499,70 баллов)
Математической грамотности	6 место (531 балл)	1 место (591 балл)	4 место (540,35 баллов)
Естественно- научной грамотности	10 место (518 баллов)	1 место (590 баллов)	7 место (520,42 балла)
Результаты в рейтинге стран по:	TIMSS-2011 <sup>37</sup> (Гонконг)	TIMSS-2015 <sup>38</sup> (Гонконг)	TIMSS-2019 <sup>39</sup> (Гонконг)
Математике	4 класс – 3 место (602 балла) 8 класс – 4 место (586 баллов)	4 класс – 2 место (615 баллов) 8 класс – 4 место (594 балла)	4 класс – 2 место (602 балла) 8 класс – 5 место (578 баллов)
Естествознанию	4 класс – 9 место (535 баллов) 8 класс – 8 место (535 баллов)	4 класс – 5 место (557 баллов) 8 класс – 6 место (546 баллов)	4 класс – 15 место (531 балл) 8 класс – 17 место (504 балла)

<sup>33</sup> OECD (2016), PISA 2015 Results (Volume I): Excellence and Equity in Education, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264266490-en>.

<sup>34</sup> Четыре организации Пекин, Шанхай, Цзянсу и Гуандун (П-Ш-Ц-Г) приняли участие в PISA 2015 и 2018.

<sup>35</sup> OECD (2019), PISA 2018 Results (Volume I): What Students Know and Can Do, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5f07c754-en>.

<sup>36</sup> OECD (2023), PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>.

<sup>37</sup> International Student Achievement in the TIMSS Mathematics Content and Cognitive Domains.  
URL: [https://timssandpirls.bc.edu/timss2011/downloads/T11\\_IR\\_M\\_Chapter3.pdf](https://timssandpirls.bc.edu/timss2011/downloads/T11_IR_M_Chapter3.pdf).

<sup>38</sup> TIMSS 2015 results. International Association for the Evaluation of Educational Achievement.  
URL: <https://www.iea.nl/studies/iea/timss/2015/results>.

<sup>39</sup> TIMSS 2019 International Results in Mathematics and Science. Boston College, TIMSS & PIRLS International Study Center.  
URL: <https://timssandpirls.bc.edu/timss2019/>.

## **КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ В КИТАЕ**

В 2001 году китайское правительство утвердило новую образовательную политику, которая предоставила школам больше автономии, определила фокус внимания на обучающихся. В результате были утверждены обязательства для директоров школ, согласно которым они отвечают за создание условий для качественного обучения детей, профессионального роста учителей и составление учебных планов в соответствии с новыми стандартами.

С целью улучшения качества работы директоров и их профессиональных навыков в 2013 году в Китае были впервые внедрены профессиональные стандарты, определяющие шесть ключевых областей ответственности для директоров:

- 01** планирование развития школы,
- 02** создание культуры обучения,
- 03** педагогическое руководство,
- 04** поддержка профессионального развития учителей,
- 05** оптимизация внутренних процессов управления,
- 06** обеспечение материально-технической базы школы<sup>40</sup>.

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРНАЯ ЛЕСТНИЦА**

Учителя школ в Китае приравниваются к государственным служащим и имеют единую карьерную лестницу с такими профессиями, как инженеры, врачи, преподаватели вузов и т. д., что повышает престиж профессии учителя.

Управленческая команда включает директора, заместителей директора, партийного секретаря и председателя профсоюза. Управленцы среднего звена – это начальник отдела по воспитательной работе, начальник методического отдела, начальник отдела по научной работе и профессиональному развитию учителей. Управленцами нижнего звена являются руководители параллелей, руководители исследовательских групп и групп по планированию уроков (по предметам).

Исследовательские группы контролируют качество образования, наблюдая за работой групп планирования уроков в каждом классе и организуя профессиональное развитие учителей на уровне всей школы (мастер-классы, наблюдение за уроками и т. д.). Группы планирования уроков отвечают за качество обучения по предметам, отслеживая работу отдельных учителей и проводя мероприятия по повышению профессионального уровня в рамках одного предмета и класса<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> Haiyan Q., Walker A., Zheng Y. China: Research on Chinese Principals and Their Work. In H. Årlestig, C. Day, & O. Johansson (Eds.), Decade of research on school principals: Cases from 24 countries. Switzerland: Springer International Publishing, 2016. Pp. 331–355. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-23027-6\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-319-23027-6_16).

<sup>41</sup> Feng D. China's School Leadership: An Overview. In book: Understanding China's School Leadership, Interpreting the Terminology. Singapore: Springer Open, 2019. Pp. 1–40. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-0749-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-15-0749-6_1).

На примере Китая, образовательные практики которого доказали свою эффективность, рассмотрим «Профессиональную лестницу для учителей», где представлены профессиональные роли учителей и директоров.

Непрерывное профессиональное развитие осуществляется в школах Китая на всех этапах карьерной лестницы, начиная с должности учителя.

Профессиональная карьерная лестница для руководящего состава в школах Китая представлена на рисунке ниже.



Конкретные карьерные ступени и треки, доступные учителям, различаются в зависимости от региона Китая. Переход на следующие уровни карьеры осуществляется на основе ежегодной индивидуальной аттестации продуктивности работы учителя, а также на основе коллективной оценки деятельности учителей в рамках исследовательских групп и групп планирования уроков.

**Гонконг** по результатам международных исследований занимает лидирующие места в международных сравнительных исследованиях образовательных достижений учащихся, поэтому рассмотрим лучшие практики на примере Гонконга.

# ПЯТИКОМПОНЕНТНАЯ МОДЕЛЬ, ВКЛЮЧАЮЩАЯ ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ ДЛЯ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ В ГОНКОНГЕ

В Гонконге разработана и успешно реализуется система непрерывного профессионального развития для директоров школ, направленная на оказание помощи в карьерном и профессиональном развитии.



Все компоненты представленной модели взаимосвязаны, четко сформулированы и описаны документально, содержат понятийный аппарат, пояснения, приложения, схемы, таблицы, ссылки на источники, что облегчает процесс ее реализации. Все практики осуществляются в государственном секторе образования и полностью финансируются государством.

Модель построена на основе анализа лучших практик в школах Гонконга, разработана и реализуется на площадках двумя официальными провайдерами:

- Бюро образования (отвечает за организацию образования в Гонконге);
- Комитетом по профессиональному развитию учителей и директоров школ, который на онлайн-платформе предоставляет различную информацию для содействия профессиональному обмену, сотрудничеству и налаживанию связей с различными заинтересованными сторонами в управлении школами, образовательными органами и организациями; осуществляет мониторинг реализации программы директорами, представляет обучающие видео и отчеты о результатах.

## ПЯТИКОМПОНЕНТНАЯ МОДЕЛЬ СОСТОИТ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ БЛОКОВ:

- 01** профессиональные стандарты для директоров школ,
- 02** непрерывное профессиональное развитие директоров,
- 03** сертификация на звание директора школы,
- 04** конкурсный выбор директора школы,
- 05** возможность творческого отпуска для самореализации и профессионального развития.

Рассмотрим компоненты модели подробнее по порядку размещения на схеме.

## **O1 ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ ДЛЯ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ ГОНКОНГА**

**Цель** – предоставить полезную справочную информацию для подготовки директоров, непрерывного профессионального развития и школьного лидерства.

### **Задачи:**

- всестороннее развитие учителей и директоров, обучение на протяжении всей профессиональной деятельности;
- ознакомление претендентов на руководящие должности с ключевыми компетенциями / стандартами в профессии для построения программы профессионального развития.

Информация представлена в форме **БУКЛЕТА «Т-СТАНДАРТ»<sup>42</sup>**, который включает визуализацию и описание методологической основы на официальном сайте Комитета по профессиональному развитию учителей и директоров школ. «Т-стандарт» является документом, описывающим всестороннее развитие директоров и обучение на протяжении всей карьеры, включает описание понятийного аппарата профессиональных стандартов.

Профессиональные стандарты для директоров школ Гонконга являются составной частью общих стандартов для сотрудников системы общего образования.

### **Стандарты включают три профессиональные роли руководителей:**

- O1** Директор как мотиватор всестороннего развития и сбалансированного прогресса: способствует всестороннему росту и сбалансированному развитию учителей и учащихся, а также создает благоприятную образовательную среду, которая способствует личностному и интеллектуальному развитию.
- O2** Директор как архитектор динамичных образовательных организаций: играет важную роль в развитии школы как динамично развивающейся образовательной организации в сообществе профессионалов; помогает учителям и другим сотрудникам школы стать эффективными и успешными в своей работе, способствует развитию учителей как сотворцов знаний, активных участников происходящих изменений и воспитателей талантов и будущих лидеров.
- O3** Директор как прогрессивный педагог-предприниматель, способствующий трансформации образования и постоянному улучшению школы: помогает школам стать более эффективными и успешными, а также способствует развитию учителей и других сотрудников школы; создает благоприятную среду для обучения и развития учеников, способствует развитию образовательной системы в целом.

<sup>42</sup> T-standard: Professional Standards for Principals of Hong Kong. URL: <https://www.cotap.hk/index.php/en/t-standard/t-standard-psp>. URL: <https://www.cotap.hk/images/T-standard/T-standard-Booklet.pdf>.

Благодаря четкой регламентации профессиональных стандартов в рамках «Т-стандарта» директора имеют возможность грамотно составить индивидуальные программы развития лидерских качеств, обеспечить карьерный рост, подготовить отчет в форме портфолио для сертификации.



Использование инновационных методов (онлайн-площадки с программами развития, поясняющая информация, сроки проведения мероприятий, формы отчетности, программы открытых мероприятий) обеспечивают качественное обучение и контроль результатов.

Основные показатели результативности программы продемонстрированы на сайте организации в виде практических кейсов успешных руководителей (по разделам в соответствии с тремя профессиональными ролями руководителей), что способствует широкому распространению программы как одной из основных составляющих в подготовке успешного руководителя школы, например:

- мотиваторы – «Рост для всех», «Ценностное образование в действии», «Профессиональный ответ на социальное развитие»;
- архитекторы – «Ученые-практики», «Вдохновение культуры самообучения и взаимообогащения», «Все сосредоточено на обучении», «Воспитание учащихся сегодня и лидеров завтра»;
- педагоги-предприниматели – «Создание школьной среды для развития предпринимательского духа», «Основанный на фактах. Размышления и уточнения. Постоянное развитие».

## **02 НЕПРЕРЫВНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ДИРЕКТОРОВ**

**Цель** – всестороннее развитие и постоянное повышение потенциала директоров школ как профессиональных лидеров через непрерывное профессиональное развитие.

### **Задачи:**

- расширить знания и практические умения директоров школ,
- создать благоприятный климат и расширить возможности для повышения квалификации директоров.

Практика состоит из прохождения программ непрерывного профессионального развития, участия в открытых мероприятиях, прохождения сертификации, составления портфолио.

Непрерывное профессиональное развитие<sup>43, 44</sup> осуществляется на всех этапах карьерного роста – от начинающего директора, только что вступившего в должность, до уже опытного руководителя школы – и отличается по своему наполнению:

**НАЧИНАЮЩЕМУ ДИРЕКТОРУ** до назначения на должность необходимо получить сертификат и пройти курс подготовки к руководящей должности.

**НЕДАВНО НАЗНАЧЕННОМУ ДИРЕКТОРУ** (в течение первых двух лет в руководящей должности) необходимо пройти программы развития, участвовать в публичных мероприятиях в рамках программы и подготовить свое портфолио.

**ДЕЙСТВУЮЩЕМУ ДИРЕКТОРУ**, который завершил два года работы в должности директора, необходимо принять участие в различных мероприятиях:

- структурированное обучение – посещение учебных программ (форма отчета – получение сертификата / диплома / степени), участие в конференциях и симпозиумах, выездных учебных программах и других публичных мероприятиях;
- обучение на практике – участие в инспекции по оценке качества образовательного процесса, в проектах по улучшению работы школ, публикации в журналах и выпуск образовательных статей для распространения знаний и опыта;
- служение образованию и обществу – работа экспертом в консультативных комитетах, добровольных агентствах, общественных организациях; участие в программах подготовки начинающих директоров, учителей и других специалистов.

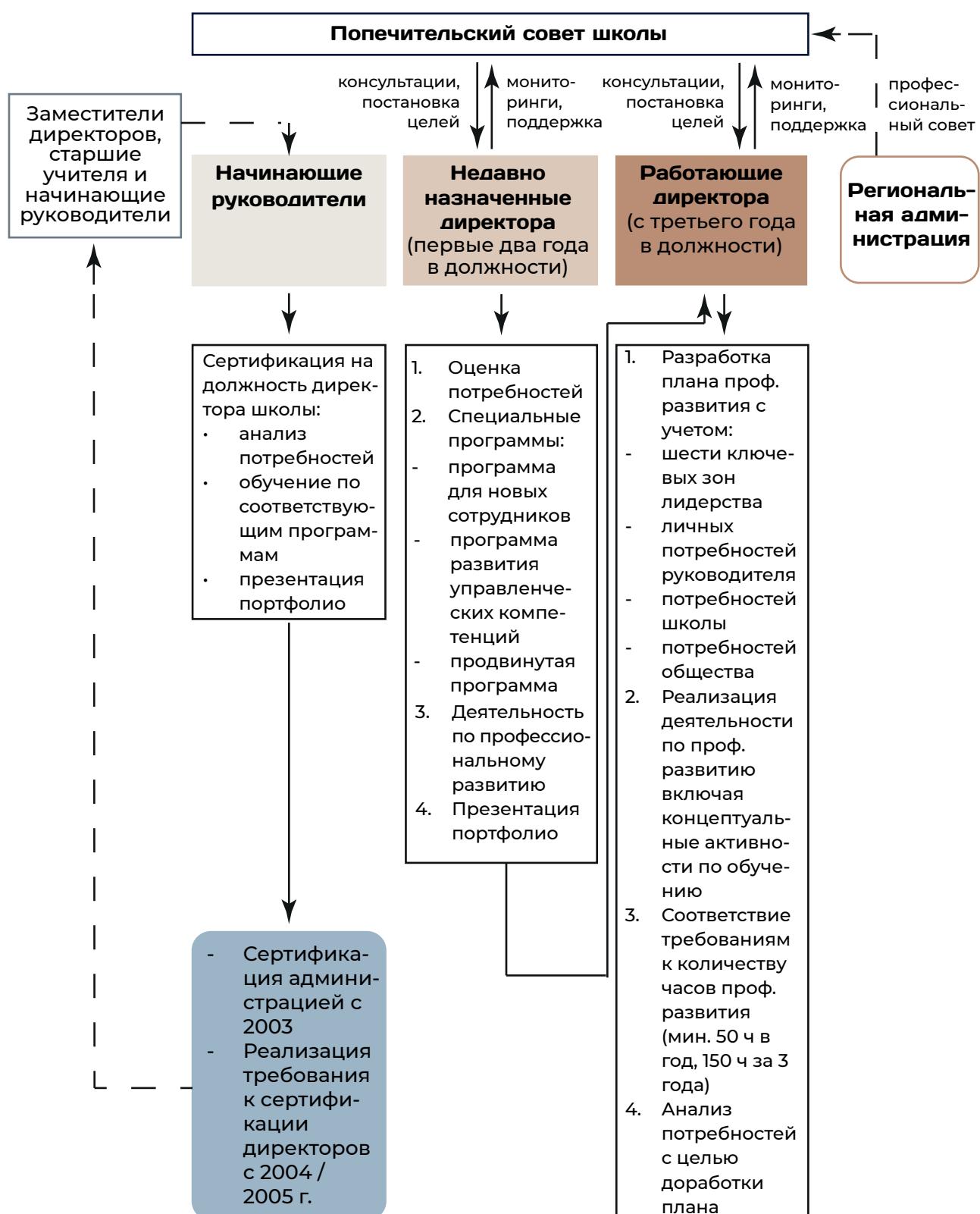
<sup>43</sup>Education Bureau.

URL: <https://www.edb.gov.hk/en/teacher/qualification-training-development/development/cpd-principals/background.html>.

<sup>44</sup>Continuing Professional Development for School Excellence.

URL: [https://www.cotap.hk/images/download/Consultation\\_Principal\\_CPD\\_2013update.pdf](https://www.cotap.hk/images/download/Consultation_Principal_CPD_2013update.pdf).

# СИСТЕМА НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ДИРЕКТОРОВ в Гонконге



01 Стратегическое управление  
02 Профессиональное развитие учителей  
03 Обучение, преподавание, учебный план

04 Управление сотрудниками и ресурсами  
05 Обеспечение качества, отчетность  
06 Внешние коммуникации

Шесть ключевых зон лидерства

Полученные результаты учитываются при присвоении квалификации и прохождении сертификации на должность директора.

В отчете «Обзор непрерывного профессионального развития работающих директоров школ»<sup>45</sup> по итогам проведенного опроса директоров, участвующих в программе непрерывного профессионального развития, описаны результаты применения программы. В выводах говорится, что большинство директоров отмечают положительное влияние повышения квалификации как на самих директоров, так и на деятельность школы в целом. Участие в программе помогает директорам обновить свои профессиональные знания, расширить кругозор, узнать о передовом опыте других школ и стран, дает толчок к интеллектуальному развитию, помогает в проведении самоанализа профессиональной деятельности, оказывает положительное влияние, так как способствует духу обучающего сообщества и служит примером для подражания.

По мнению директоров, участвующих в программе, организация непрерывного профессионального развития директоров в Гонконге включает множество полезных курсов, которые проводят различные провайдеры, что дает участникам возможность выбора исходя из своих индивидуальных потребностей в обучении и потребностей конкретной школы. Кроме того, существуют каналы обратной связи, по которым директора-участники могут вносить предложения и замечания.

## **ОЗ СЕРТИФИКАЦИЯ НА ЗВАНИЕ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ**

**Цель** – обеспечение эффективности деятельности директоров школ в части:

- создания единой оценочной системы,
- оценки результативности пройденного обучения,
- обеспечения профессионального роста руководящих кадров.

В помощь директорам разработано руководство по составлению портфолио профессионального развития для прохождения процедуры сертификации<sup>46</sup>. Сертификацию реализует Руководящий комитет по профессиональному развитию директоров. Ценности, навыки, знания и качества, необходимые директорам школ Гонконга в процессе непрерывного профессионального развития, нашли отражение во взаимосвязанных ключевых зонах лидерства.

### **ШЕСТЬ КЛЮЧЕВЫХ ЗОН ЛИДЕРСТВА:**

- О1** стратегическое управление (директора планируют свое профессиональное будущее через интеграцию аспектов социальной, образовательной и среды стратегического развития школы в свое непрерывное профессиональное развитие);

<sup>45</sup> Review of Continuing Professional Development of Serving Principals. URL: <https://www.edb.gov.hk/attachment/en/teacher/qualification-training-development/development/cpd-principals/report%20on%20review%20of%20cpd%20of%20sp.pdf>.

<sup>46</sup> Certification for Principalship. URL: <https://applications.edb.gov.hk/circular/upload/EDBC/EDBC23001E.pdf>.

- О2** профессиональное развитие учителей (директора координируют школьные программы, обеспечивают единство всех учебных процессов);
- О3** обучение, преподавание, учебный план (директора способствуют непрерывному профессиональному и карьерному росту педагогического коллектива школы, обмену профессиональными знаниями и практическими умениями);
- О4** управление сотрудниками и ресурсами (директора создают командную систему управления, ориентированную на расширение прав и возможностей школьного персонала, эффективное и рациональное использование материальных и финансовых ресурсов для достижения целей совершенствования школы);
- О5** обеспечение качества, отчетность (директора совместно с коллективом школы обеспечивают обратную связь с учениками, учителями и другими заинтересованными лицами с целью улучшения работы школы; предоставляют проверяющим органам отчетную документацию);
- О6** внешние коммуникации (директора налаживают связи между школой и образовательными сообществами для интеграции в социум и распространения опыта).

### **ПРОЦЕСС СЕРТИФИКАЦИИ СОСТОИТ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ ЧАСТЕЙ:**

- анализ потребностей претендентов, требующих дальнейшего развития и совершенствования, составленный на основе единых профессиональных стандартов и потребностей школы;
- специальная программа, состоящая из модулей общей продолжительностью от 50 до 60 учебных часов, нацеленная на обучение шести основным областям лидерства (программа непрерывного профессионального развития); практические проекты, в которых участники программы применяют полученные знания в школьной среде;
- представление портфолио – информативный отчет, содержащий информацию об основных этапах карьеры, с доказательствами профессионального роста.

### **ТРИ ЧАСТИ ПРОЦЕССА СЕРТИФИКАЦИИ ДОПОЛНЯЮТ ДРУГ ДРУГА:**

- анализ потребностей позволяет оценить профессиональную пригодность к должности директора школы, обеспечивает основу для разработки личных планов профессионального развития, направленных на улучшение лидерских качеств;
- программа помогает понять ценности, знания, навыки и качества, требуемые от директоров школ;
- портфолио дает возможность представить доказательства своего непрерывного профессионального развития и прогресс в обучении, а также готовность занимать руководящую должность.

Процесс сертификации является обязательным. Право на участие имеют те, кто работает в сфере образования и соответствует требованиям для назначения на должность руководителя.

В случае если портфолио не соответствует установленным требованиям при первом представлении, кандидату будут даны рекомендации по улучшению, и он сможет повторно представить портфолио для рассмотрения. Кандидаты, не выполнившие требования, могут подать апелляцию для оспаривания результатов оценки.

Претендентам предоставляется не более двух лет на прохождение сертификации. Сертификат действителен в течение пяти лет с момента получения. Претенденты, которые не смогли получить должность в течение пятилетнего периода, снова проходят процесс сертификации.

## **О4 КОНКУРСНЫЙ ВЫБОР И НАЗНАЧЕНИЕ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ**

**Цель** – собрать и обобщить требования по процедуре конкурсного отбора кандидатов на руководящую должность в школе.

### **Задачи:**

- выбор лучшего кандидата в соответствии с предъявленными требованиями,
- обеспечение равных условий всем участникам,
- открытость информации и требований к конкурсному отбору кандидатов.

Основные этапы конкурсного отбора – это интервью, сбор характеристик с места работы (запрос информации у референтов), презентация участника, оценка профиля личности (лидерских качеств) кандидатов<sup>47</sup>.

Выбор и назначение на руководящую должность осуществляют специально организованная конкурсная комиссия, назначенная Управляющим комитетом школы, которая состоит из 5–9 человек, представляющих все заинтересованные стороны коллектива школы. Задача комиссии – выбрать лучшего кандидата и сделать это в соответствии с критериями отбора, которые были установлены еще до объявления вакансии.

Преимущества представленной системы отбора директоров – это заполнение вакантных должностей в школах, кадровое обеспечение, возможность карьерного роста за пределами одной образовательной организации, открытая система требований к кандидатам в зависимости от конкретных задач организации, открытая система оценивания на всех этапах конкурсного отбора, открытая профессиональная конкуренция.

<sup>47</sup> The Selection and Appointment of a School Principal. URL: [https://www.edb.gov.hk/attachment/en/teacher/qualification-training-development/development/cpd-principals/EN\\_Guide\\_2011\(revised\)\\_2014.pdf](https://www.edb.gov.hk/attachment/en/teacher/qualification-training-development/development/cpd-principals/EN_Guide_2011(revised)_2014.pdf).

## **В ходе отбора комиссия выполняет следующие шаги:**

**ШАГ 01.** Составляет описание функциональных обязанностей и требуемых качеств кандидата (акцент на лидерство). Важно дать точное описание требований. Невключение всех желаемых качеств, подробного описания должностных обязанностей может привести к небольшому количеству соискателей. Необходимо делать акцент на основных требованиях, а не на предпочтительных характеристиках.

**ШАГ 02.** Определяет критерии отбора на конкретную должность, располагая их в иерархической последовательности в порядке важности, включая дополнительную информацию об условиях найма и должностных инструкциях.

**ШАГ 03.** Осуществляет рекламу вакантной должности (размещает объявление о конкурсном отборе), т.к. необходимо обеспечить как можно более широкое распространение информации о вакансии и конкурсе, используя средства массовой информации, «сарафанное радио», личное приглашение и другие.

**ШАГ 04.** Проводит первое знакомство и оценку кандидатов через распределение полученных заявок по трем категориям, используя данные шага 2:

- тех, кто отвечает всем или большинству критериев отбора и кажется компетентным для выполнения работы;
- тех, в ком менее уверены, но кто может быть способен сделать то, что требуется;
- тех, кто явно не может соответствовать требованиям должности.

**ШАГ 05.** Организует интервьюирование кандидатов через проведение собеседования со всеми, кто квалифицирован для занятия данной вакансии, и со всеми, кто может справиться с работой. Цель – сократить список кандидатов для прохождения дальнейших этапов конкурса.

**ШАГ 06.** Запрашивает информацию / резюме о кандидатах (связь с рефери). Участники при подаче заявки указывают двух-трех человек, у которых можно получить дополнительную информацию о претендентах. Для реальной оценки кандидатов членам комиссии рекомендуется связаться с лицом, не указанным заявителем в качестве референта.

**ШАГ 07.** Оценивает презентации кандидатов на должность (информация о себе в форме публичного выступления). Презентация и выступление дают возможность кандидатам объяснить свое мировоззрение и философию образования, продемонстрировать навыки публичных выступлений.

**ШАГ 08.** Проводит оценку профиля личности (собеседование / тесты). Консультант представляет отборочной комиссии письменные отчеты о результатах тестирования / собеседования.

**ШАГ 09.** Принимает решение и выбирает кандидата для назначения на должность в соответствии с обозначенными критериями. Если ясно, что ни один из кандидатов не подходит, то конкурс считается не состоявшимся.

**ШАГ 10.** Составляет рекомендации / отчет для Комитета по управлению школой по итогам проведенного конкурсного отбора.

## **05 ВОЗМОЖНОСТЬ ТВОРЧЕСКОГО ОТПУСКА для самореализации и профессионального развития**

**Цель** – создать условия для участия работающих директоров в программах / мероприятиях непрерывного профессионального развития, которые направлены на профессиональное обучение лидеров.

### **Задачи:**

- поддерживать школы в обеспечении профессионального роста директоров, а также продвигать культуру образовательных исследований и самосовершенствования, способствуя повышению квалификации;
- создать активное профессиональное учебное сообщество и профессиональные команды директоров;
- создать пространство для директоров школ, где они могли бы планировать и проводить индивидуальные программы / мероприятия непрерывного профессионального развития в различных формах и типах для удовлетворения своих потребностей в профессиональном развитии, применения полученных знаний в школьных контекстах и обогащения профессионального опыта.

Суть практики состоит в предоставлении академического отпуска на срок от 1 до 5 месяцев действующим директорам для участия в программах / мероприятиях по профессиональному развитию<sup>48</sup>. В течение всего периода обучения выплачивается полная заработка плата.

Директора, участвующие в программе, должны применить свои профессиональные знания для завершения запланированных образовательных исследований или проектов развития школы во время и / или в течение трех месяцев после завершения периода творческого отпуска.

В итоге прохождения программы участвующие директора должны представить отчеты и результаты программы в Бюро образования в течение трех месяцев после завершения периода их творческого отпуска.

<sup>48</sup> Sabbatical Leave Scheme for Professional Development of Teachers and Principals.  
URL: <https://www.cotap.hk/index.php/en/t-train/SabbaticalLeave>.

## **Обязанности участников во время творческого отпуска:**

- О1** регулярно отчитываться о ходе запланированных ими программ / мероприятий повышения квалификации и представлять отчеты о ходе обучения в установленном формате в Бюро образования;
- О2** посещать встречи с экспертами в области образования для профессионального диалога по вопросам планирования и проведения образовательных исследований / проектов развития школы;
- О3** планировать и / или осуществлять образовательные исследования / проект(ы) по развитию школ в своих школах;
- О4** создать и возглавить профессиональное учебное сообщество внутри школ посредством регулярных встреч и обменов мнениями;
- О5** делиться своим опытом в отношении творческих отпусков, результатов обучения и результатов исследований в области образования / проектов по развитию школ на брифингах и сессиях по обмену мнениями.

Директора, участвующие в программе, подписывают обязательство, в котором излагаются условия, которым они должны соответствовать после участия в программе. Они включают:

- участие в запланированных программах / мероприятиях непрерывного профессионального развития и сессиях профессиональной поддержки от экспертов в области образования;
- участие в проектах образовательных исследований / развития школ;
- подготовка отчетов о ходе обучения и результатах обучения в рамках программы;
- участие в брифингах и сессиях по обмену опытом в рамках программы;
- выполнение двухлетнего контракта после окончания творческого отпуска.

Если происходит нарушение обязательств, директора, участвующие в программе, должны возместить государству на беспрецентной основе расходы, связанные с участием в программе. Особые обстоятельства, при которых обязательство не может быть полностью выполнено по причинам, не зависящим от участников (несчастные случаи, плохое состояние здоровья и т. д.), будут рассматриваться в каждом отдельном случае.



## КЕЙС 3 - СИНГАПУР

Сингапур является одной из лидирующих стран в мире по качеству образовательных результатов обучающихся. Это подтверждают результаты международных исследований математической и естественнонаучной грамотности и грамотности чтения учащихся школ – PISA и TIMSS.

Результаты в рейтинге стран по:	PISA-2015 <sup>49</sup>	PISA-2018 <sup>50</sup>	PISA-2022 <sup>51</sup>
Читательской грамотности	1 место (535 баллов)	2 место (549 баллов)	1 место (543 баллов)
Математической грамотности	1 место (564 балла)	2 место (569 баллов)	1 место (575 баллов)
Естественно-научной грамотности	1 место (556 баллов)	2 место (551 балл)	1 место (561 балл)
Результаты в рейтинге стран по:	TIMSS-2011 <sup>52</sup>	TIMSS-2015 <sup>53</sup>	TIMSS-2019 <sup>54</sup>
Математике	4 класс – 1 место (606 баллов) 8 класс – 2 место (611 баллов)	4 класс – 1 место (618 баллов) 8 класс – 1 место (621 балл)	4 класс – 1 место (625 баллов) 8 класс – 1 место (616 баллов)
Естествознанию	4 класс – 2 место (583 балла) 8 класс – 1 место (590 баллов)	4 класс – 1 место (590 баллов) 8 класс – 1 место (597 баллов)	4 класс – 1 место (595 баллов) 8 класс – 1 место (608 баллов)

<sup>49</sup> OECD (2016), PISA 2015 Results (Volume I): Excellence and Equity in Education, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264266490-en>.

<sup>50</sup> OECD (2019), PISA 2018 Results (Volume I): What Students Know and Can Do, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5f07c754-en>.

<sup>51</sup> OECD (2023), PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>.

<sup>52</sup> International Student Achievement in the TIMSS Mathematics Content and Cognitive Domains. URL: [https://timssandpirls.bc.edu/timss2011/downloads/TI1\\_IR\\_M\\_Chapter3.pdf](https://timssandpirls.bc.edu/timss2011/downloads/TI1_IR_M_Chapter3.pdf).

<sup>53</sup> TIMSS 2015 results. International Association for the Evaluation of Educational Achievement. URL: <https://www.iea.nl/studies/iea/timss/2015/results>.

<sup>54</sup> TIMSS 2019 International Results in Mathematics and Science. Boston College, TIMSS & PIRLS International Study Center. URL: <https://timssandpirls.bc.edu/timss2019/>.

## **КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ СИНГАПУРА**

### **1997 г. - ДУМАЮЩИЕ ШКОЛЫ, ОБРАЗОВАННАЯ НАЦИЯ<sup>55</sup>**

С целью модернизации системы образования Сингапура и обеспечения высокого качества образования в 1997 г. в стране была инициирована стратегия развития государственного образования «Думающие школы, образованная нация» (Thinking Schools, Learning Nation).

**Концепция «думающих школ»** основана на стремлении воспитать думающее, вовлеченное и ответственное поколение граждан, которые будут уметь сотрудничать друг с другом и смогут справиться с вызовами будущего.

**Концепция «образованной нации»** строится на культуре обучения в течение всей жизни, которая поддерживается в том числе благодаря созданию мотивирующего образовательного пространства школы. Для этого образовательная система была переориентирована на новые цели: развитие навыков XXI века, в том числе морально-этических, когнитивных, физических, социальных и креативных.

В рамках инициативы «Думающие школы, образованная нация» было актуализировано содержание образовательных программ для соответствия требованиям современного информационного общества. Одним из нововведений школьной программы стал коммуникативный подход к преподаванию и обучению, а также междисциплинарная проектная работа. Была модернизирована система оценки образовательных результатов обучающихся и разработана система отчетности и стимулирования учителей.

### **2000 г. - МОДЕЛЬ СОВЕРШЕНСТВА ШКОЛ<sup>56</sup>**

Мероприятия по трансформации системы образования Сингапура включали реализацию политики децентрализации системы управления образованием. В частности, в рамках модели совершенства школ (School excellence model) право принятия управленческих решений, касающихся деятельности школ, было перенесено с уровня центрального правительства на уровень школ, при этом процесс принятия решений был распределен среди различных стейкхолдеров: директоров, учителей, родителей и других представителей сообщества. Это должно было обеспечить гибкость системы образования и более быстрое реагирование на изменения.

Директора школ получили большую автономию в части управления и принятия решений. В сферу их деятельности теперь входили такие обязанности, как разработка стратегии развития школы, управление изменениями на основе анализа потребностей обучающихся, постоянное улучшение продуктивности школы.

<sup>55</sup> National Library Board of Singapore. URL:  
<https://www.nlb.gov.sg/main/article-detail?cmsuuid=b6b1620a-eb21-4f0e-90a4-9e80ec70d8dd>.

<sup>56</sup> Ng, Pak & Chan, David (2008). A comparative study of Singapore's school excellence model with Hong Kong's school-based management. International Journal of Educational Management. 22. 488-505. 10.1108/09513540810895426.

Учителя также получили больше возможностей: в рамках карьерной лестницы появился лидерский трек. Благодаря этому треку создается команда учителей-лидеров, которые принимают активное участие в стратегическом планировании деятельности школы, разработке учебного плана, профессиональном развитии других учителей. Учителем-лидером может стать руководитель структурного подразделения, координатор по предмету, руководитель службы развития персонала и представители других руководящих должностей.

Теперь директор работает не единолично, а совместно с командой учителей-лидеров. Зоны ответственности разделяются следующим образом: учитель-лидер ответственен за разработку плана развития своего направления или подразделения в соответствии с целями школы и достижение плановых показателей. Директор и заместитель директора, в свою очередь, отслеживают результаты деятельности каждого из направлений на основе показателей эффективности, таких как:

- О1** Управление (реализация ценностей школы, обеспечение высоких результатов обучающихся; реализация обязательств школы по отношению к обществу).
- О2** Стратегическое планирование (постановка четких целей, ориентированных на различных участников образовательных отношений; разработка программ развития и их реализация; мониторинг результативности).
- О3** Управление кадрами (реализация потенциала сотрудников).
- О4** Ресурсы (эффективное управление внутренними и внешними ресурсами, сотрудничество с партнерами с целью поддержки программы развития и основной деятельности).
- О5** Обучающийся в центре образовательного процесса (разработка, внедрение и улучшение процессов обучения, направленных на всестороннее образование детей и их благополучие).
- О6** Результаты основной деятельности (достижение школой ключевых показателей результативности).
- О7** Результаты сотрудников (результаты профессионального и ценностно-ориентированного развития сотрудников).
- О8** Результаты сотрудничества с партнерами и обществом (вклад школы в социум).
- О9** Ключевые показатели эффективности (вклад школы в достижение целей национальной стратегии образования).

Таким образом, в рамках модели совершенства школа позиционируется как образовательная бизнес-структура, к которой предъявляются такие же требования, как и к бизнесу. Модель совершенства школы является инструментом для проведения самодиагностики школы, ее цель – определение и измерение сильных сторон и зон роста школы, а также сравнение результативности школ друг с другом для стимулирования их развития.

## **2005 г. - Улучшенная система управления эффективностью<sup>57</sup>**

Улучшенная система управления эффективностью (Enhanced Performance Management System) была внедрена в систему образования для повышения эффективности школ, а также стимулирования карьерного роста учителей и руководителей. Система основана на непрерывной оценке результатов деятельности, что обеспечивает прозрачность отчетности и снижает необходимость непосредственного вовлечения государственных органов в процесс управления.

Основой улучшенной системы управления эффективностью школ является единая форма оценки профессиональных компетенций работников образования.

### **ПАРАМЕТРЫ ОЦЕНКИ УЧИТЕЛЕЙ СОГЛАСНО ЕДИНОЙ ОЦЕНОЧНОЙ ФОРМЕ**

<b>№</b>	<b>ПАРАМЕТР ОЦЕНКИ</b>	<b>ФОРМАТ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА</b>
<b>01</b>	Основные показатели деятельности	Отчет о результатах деятельности
<b>02</b>	Педагогические компетенции	Оценка компетенций по 4-балльной шкале (на основе рамки компетенций)
<b>03</b>	Улучшение инноваций, внедренных за текущий период	Отчет о внедренных улучшениях
<b>04</b>	План профессионального развития на текущий год	Перечень программ и мероприятий, определенных совместно с руководителем
<b>05</b>	Цели на следующий год	План достижений по основным показателям деятельности на следующий год
<b>06</b>	План профессионального развития на следующий год	Перечень программ и мероприятий, определенных совместно с руководителем
<b>07</b>	Комментарии	Выводы учителя и руководителя по итогам текущего оценочного периода

На основе данной оценочной формы проводится ежегодная аттестация работников образования, по итогам которой назначается размер заработной платы и осуществляется переход на следующие ступени карьерной лестницы.

### **ПРОЦЕДУРА АТТЕСТАЦИИ СОСТОИТ ИЗ ТРЕХ ЭТАПОВ:**

**ПЛАНИРОВАНИЕ** – учитель ставит цели, разрабатывает план своей основной и дополнительной деятельности и профессионального развития на следующий год.

**РЕФЛЕКСИЯ** – учитель совместно с наставником или руководителем отслеживает промежуточные результаты своей работы. Наставник дает обратную связь, корректируется формат и содержание работы.

<sup>57</sup> Liew, Warren (2012). Perform or else: The performative enhancement of teacher professionalism. Asia Pacific Journal of Education. 32. 10.1080/02188791.2012.711297.

**ОЦЕНКА** – руководитель проводит собеседование с учителем по итогам года, оценивает соответствие достижений заявленным целям и определяет итоговый балл по результатам работы. Итоговый балл влияет на размер заработной платы и перспективы занятия желаемой должности.



Результаты ежегодной аттестации, а также информация об образовании и других достижениях учителей хранятся в специальной базе данных OPAL и формируют цифровое портфолио профессиональной идентичности учителей.

## ДИФФЕРЕНЦИРОВАННАЯ СИСТЕМА КАРЬЕРНОГО РОСТА<sup>58</sup>

Учителя школ Сингапура имеют широкие возможности для карьерного роста. Карьеру можно строить в рамках трех направлений, или карьерных треков: преподавания, управления и специальной деятельности (рисунок ниже).

В рамках преподавательского трека учителя курируют различные аспекты образовательной деятельности, занимаются наставничеством или коучингом других учителей.

В рамках лидерского трека учителя участвуют в разработке целей и приоритетов в определенной области деятельности школы, руководят планированием, реализацией и оценкой образовательных программ, готовят других учителей к исполнению более сложных должностных обязанностей.

Специальная деятельность предполагает методическую и исследовательскую работу, участие в разработке образовательной политики и др.

Каждый карьерный трек имеет от 4 до 8 ступеней, которые в свою очередь подразделяются на грейды. Каждая последующая ступень карьерной лестницы характеризуется более широкими компетенциями и обязанностями.

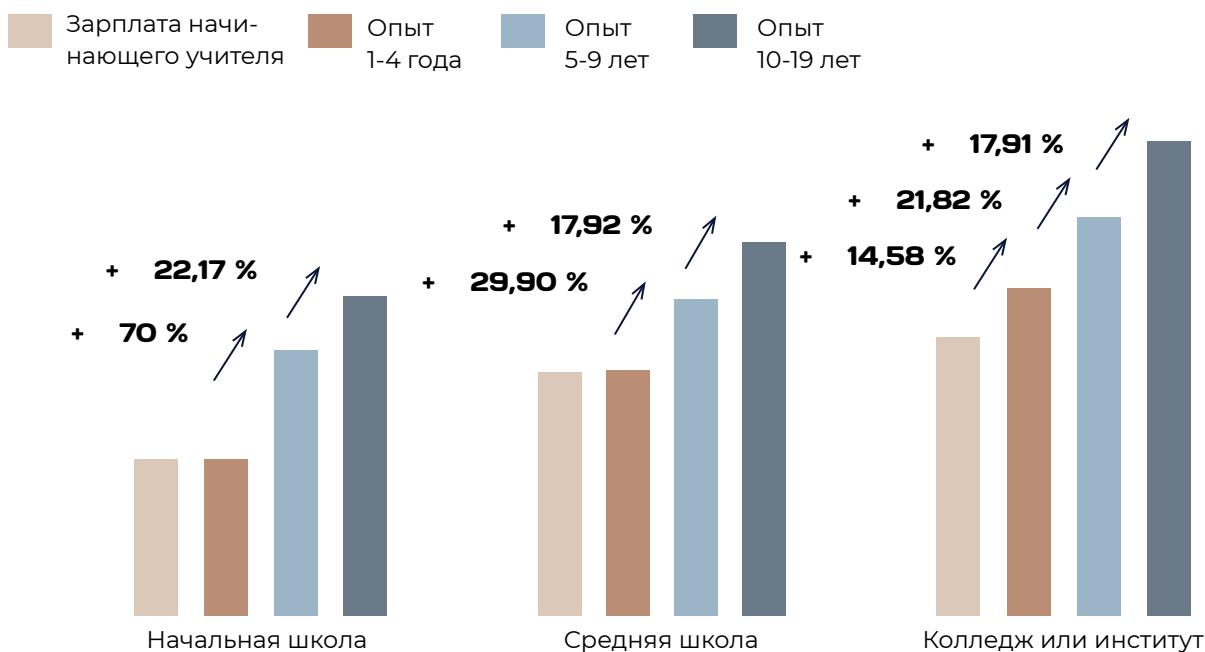
<sup>58</sup>Jensen, Ben; Downing, Phoebe; Clark, Ann (2017). Preparing to Lead: Lessons in Principal Development from High-Performing Education Systems. The National Center on Education and the Economy. 80 p.

Учителя могут передвигаться между треками, меняя свою специализацию. При этом стать руководителем образовательной организации возможно только в случае, если учитель выбирает управленческий трек.



Переход на следующую ступень карьерной лестницы осуществляется по результатам аттестации в случае соответствия кандидата стандартам компетенций и другим требованиям, предъявляемым к должности. Уровень заработной платы учителей привязан к ступеням карьерной лестницы и стандартам компетенций и зависит от результатов ежегодной аттестации, а также профессионального стажа.

#### РОСТ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ УЧИТЕЛЕЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТАЖА (ДАННЫЕ 2022 Г.)<sup>59</sup>



<sup>59</sup> Карьера учителя. URL: <https://www.singsaver.com.sg/blog/moe-teacher-salary-pay-scale-bonus-earnings-singapore>. URL: <https://www.moe.gov.sg/careers/become-teachers>.

# КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Эффективность системы образования Сингапура достигается в том числе благодаря внедрению компетентностного подхода к оценке деятельности работников образования. Для каждого уровня и направления образования существует собственный стандарт компетенций, которыми учителя пользуются для планирования своей карьеры. В таблице ниже представлен стандарт компетенций работников специального образования<sup>60</sup>.

## РАМКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ В СИСТЕМЕ	ТА	STA	SPED1\\SPED2	SPED3\\SPED4	ST	LT	HEAD	VP	P
Методика преподавания	Уровни 1-6	1	1	2	3	4	5	5	6	6
Разработка учебных материалов	Уровни 1-6	1	1	2	3	4	5	5	6	6
Оценка	Уровни 1-6	1	1	2	3	4	5	5	6	6
Самоорганизация и развитие	Уровни 1-6	1	1	2	3	4	5	5	6	6
Работа в команде и сплоченность коллектива	Уровни 1-6	1	2	2	3	4	5	5	6	6
Сотрудничество с заинтересованными сторонами	Уровни 1-6	1	2	2	3	4	5	5	6	6
Развитие человеческих ресурсов	Уровни 2-6			2	3	3	4	4	5	6
Стратегическое управление ресурсами	Уровни 4-6						4	4	5	6
Стратегическое лидерство	Уровни 4-6					4	4	4	5	6

ТА = ассистент педагога

STA = старший ассистент педагога

SPED 1, 2 = педагог специального образования, тренд 1, 2

SPED 3, 4 = педагог специального образования, тренд 3, 4

ST = старший педагог

LT = ведущий педагог

HEAD = руководитель отдела

VP = заместитель директора школы

P = директор школы

Для каждой компетенции предусмотрено 6 уровней мастерства: от начального (уровень 1) до высшего (уровень 6). Уровням мастерства соответствуют должности в порядке возрастания: ассистент педагога, старший ассистент, педагог (грейды 1–4), старший педагог, ведущий педагог, руководитель отдела, заместитель директора, директор. Так, для должности ассистента педагога необходимы компетенции на уровне 1 по методике преподавания, разработке учебных материалов, оценке, самоорганизации, работе в команде, сотрудничеству. Для должности директора школы все эти компетенции должны быть на уровне 6, а также прибавляются компетенции по развитию человеческих ресурсов, стратегическому управлению и лидерству.

Стандарты представляют собой детальное описание компетенций на каждом из уровней (визуализация ниже). Каждая компетенция включает необходимые знания и навыки, которыми должен обладать педагог.

<sup>60</sup>The SPED Teaching Profession: Journeys Of Excellence. A Development Guide for Teachers (2020). Ministry of Education, Singapore.  
URL: <https://www.moe.gov.sg/-/media/files/careers/the-journeys-package.pdf>.

# **СТАНДАРТЫ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Применение научно обоснованных педагогических методик и практик для обеспечения вовлеченности и эффективности обучения каждого ученика.

## **СТАНДАРТЫ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

### **МЕТОДИКА ПРЕПОДАВАНИЯ**

<b>УРОВЕНЬ КВАЛИФИКАЦИИ</b>	<b>Компетенция: ЗНАНИЯ</b>
УРОВЕНЬ 1	<p>Помощь в реализации учебного процесса</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Факторы, влияющие на безопасность и благополучие учащихся в классе</li><li>▪ Разновидности классной деятельности и системы работы в классе</li><li>▪ Методы сбора данных о моделях поведения учащихся</li><li>▪ Набор упреждающих мер по коррекции поведения</li><li>▪ Предпочтения, интересы, потребности и сильные стороны отдельных учащихся</li><li>▪ Способы коммуникации, соответствующие профилю ОВЗ учащегося</li><li>▪ Использование учебных ресурсов (включая ИКТ) в классе</li></ul>
УРОВЕНЬ 3	<p>Разработка индивидуальных педагогических методик с учетом индивидуальных особенностей учащихся</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Стратегии формирования и анализа образовательной среды</li><li>▪ Стратегии оценки управления классом</li><li>▪ Методы анализа, интерпретации и представления данных</li><li>▪ Триггеры и функции проблемного поведения</li><li>▪ Набор поведенческих интервенций для учащихся группы риска</li><li>▪ Методы разработки плана поддержки поведения учащихся</li><li>▪ Передовой опыт в области педагогики</li><li>▪ Стратегии адаптации педагогических методов в соответствии с индивидуальными особенностями учащихся и областью обучения</li><li>▪ Стратегии адаптации учебных ресурсов для удовлетворения индивидуальных потребностей учащихся</li></ul>
УРОВЕНЬ 6	<p>Продвижение стратегии развития школы</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Инфраструктура, дизайн образовательной среды</li><li>▪ Различные методики поддержки поведения учащихся на уровне школы</li><li>▪ Педагогические тренды в рамках различных областей специального образования</li><li>▪ Стратегии создания новых учебных ресурсов и использования ИКТ для оптимизации обучения отдельных учащихся</li></ul>

МЕТОДИКА ПРЕПОДАВАНИЯ	
Уровень квалификации	Компетенция: НАВЫКИ
УРОВЕНЬ 1	<p>Помощь в реализации учебного процесса</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Следовать процедурам, обеспечивающим безопасность и благополучие учащихся в классе</li> <li>Помогать в реализации учебного процесса</li> <li>Помогать в сборе данных о поведении учащихся</li> <li>Помогать в применении мер по коррекции поведения учащихся</li> <li>Помогать в реализации поведенческих методик, соответствующих профилю ОВЗ учащихся</li> <li>Использовать соответствующие учебные инструменты (включая вспомогательные технологии для различных ОВЗ)</li> </ul>
УРОВЕНЬ 3	<p>Разработка индивидуальных педагогических методик с учетом индивидуальных особенностей учащихся</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Адаптировать образовательное пространство исходя из индивидуальных потребностей учащихся</li> <li>Оценивать и улучшать стратегии управления классом</li> <li>Разрабатывать план поддержки поведения учащихся (на основе данных)</li> <li>Адаптировать педагогические практики, включая использование различных ИКТ, на основе обратной связи и результатов оценки</li> <li>Оценивать и адаптировать учебные ресурсы исходя из индивидуальных потребностей учащихся</li> </ul>
УРОВЕНЬ 6	<p>Продвижение стратегии развития школы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Руководить разработкой образовательной среды, которая обеспечивает достижения целей школы</li> <li>Устанавливать общешкольные системы оценки и управления работой в классе</li> <li>Разрабатывать методики поддержки поведения учащихся на уровне школы</li> <li>Продвигать эффективные педагогические практики в области специального образования</li> <li>Поддерживать разнообразие учебных ресурсов</li> </ul>

# ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Все программы педагогического образования в Сингапуре реализуются одним высшим учебным заведением – Национальным институтом образования Сингапура на базе Наньянского технологического университета. Поступление на педагогические программы является чрезвычайно конкурентным и престижным: педагогическое образование выбирают 30 % лучших выпускников школ. Для поступления необходим уровень владения английским языком выше среднего, а также успешное прохождение серии собеседований, где кандидат должен проявить мотивацию к преподаванию, навыки критического мышления, лидерский потенциал и креативность. В среднем каждый восьмой абитуриент проходит конкурсный отбор и поступает в Национальный институт образования<sup>61</sup>.

Студенты педагогических специальностей Национального института образования имеют статус государственных служащих и получают ежемесячную стипендию в размере 60 % от начальной заработной платы учителя. Министерство образования полностью спонсирует обучение студентов, а также обеспечивает их всеми необходимыми материалами: книгами и ноутбуками. В свою очередь, выпускники педагогических специальностей обязаны по окончании обучения работать в государственных школах в течение трех–пяти лет, иначе стоимость обучения должна быть компенсирована за счет обучающегося<sup>62</sup>.

В Национальном институте образования студенты обучаются по педагогическим программам бакалавриата с присвоением диплома бакалавра искусств или бакалавра естественных наук и программам магистратуры. В случае поступления в магистратуру кандидаты должны предварительно пройти обязательную четырехмесячную стажировку в школе для того, чтобы приобрести необходимый опыт и утвердиться в своей мотивации стать учителем<sup>63</sup>.

Содержание программ педагогического образования включает обучение предметным знаниям и методике преподавания с фокусом на приобретение конкретных компетенций в рамках педагогики XXI века и других инновационных методик. Программы основаны на гуманистической модели целостного обучения (VSK Model, где v – value, s – skills, k – knowledge), которая базируется на трех ценностях: позиционировании обучающегося в центре образовательного процесса, формировании профессиональной идентичности учителя, стремлении служить профессии и обществу<sup>64</sup>.

Программы объединяют теорию и практику: в структуру программ включены специальные практикумы, где обратную связь студентам дают эксперты образования и наставники, работающие в школах. Структура педагогических программ магистратуры представлена на визуализации ниже.

<sup>61</sup> Low, E. L., Tan, O. S. (2017). Teacher Education Policy: Recruitment, Preparation and Progression. In: Tan, OS, Liu, WC, Low, EL (Eds.) Teacher Education in the 21st Century. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-3386-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-10-3386-5_2).

<sup>62</sup> Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., Gardner, M. (2017). Effective Teacher Professional Development. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute. <https://doi.org/10.54300/122.311>.

<sup>63</sup> Ministry of Education. URL: <https://www.moe.gov.sg/careers/become-teachers/pri-sec-jc-ci/postgraduate-diploma/compulsory-stint>.

<sup>64</sup> Nanyang Technological University. URL: <https://www.ntu.edu.sg/hie/about-us/programme-offices/office-of-teacher-education/te21/v3sk>.

## **СТРУКТУРА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ПРОГРАММ МАГИСТРАТУРЫ (за исключением программы «Учитель физической культуры»)**



## **НАСТАВНИЧЕСТВО**

Для обеспечения всесторонней наставнической поддержки в 2007 г. в сингапурские школы была введена должность руководителя по развитию персонала (School staff developer)<sup>65</sup>. Руководитель по развитию персонала ответственен за планирование и разработку маршрутов профессионального развития педагогических и непедагогических работников школы в соответствии с целями школы, выполняет роль коуча и профессионального наставника для учителей-лидеров.

Существует специальная программа обучения руководителей по развитию персонала, которая длится 5 месяцев и нацелена на освоение инструментов планирования и координации профессионального развития учителей. Руководители по развитию персонала формируют собственное профессиональное сообщество, которое чрезвычайно ценится как источник профессиональной поддержки и обмена опытом, а также имеют собственную платформу для обмена знаниями и ресурсами.

В школах также есть наставники общего профиля – опытные учителя, которые помогают молодым учителям развивать профессиональные навыки, курируют карьерное развитие своих подопечных, обеспечивают психологическую поддержку в период адаптации. Наставники специального профиля помогают молодым учителям развивать специальные навыки в той или иной области.

В сингапурских школах реализуется **КАСКАДНАЯ МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА**, где опытный учитель или команда учителей (учителя-мастера) наращивают потенциал других учителей в своей предметной области. Учителя-мастера обучают старших учителей, которые являются наставниками для младшего поколения. Таким образом, учителя постоянно обучаются у опытных экспертов независимо от своей должности или профессионального опыта<sup>66</sup>. В рамках каскадного подхода реализуются две модели наставничества: индивидуальная и командная.

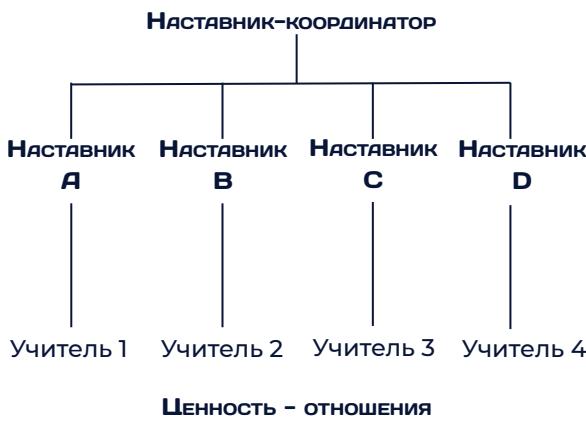
<sup>65</sup>Jensen, Ben; Downing, Phoebe; Clark, Ann (2017). Preparing to Lead: Lessons in Principal Development from High-Performing Education Systems. The National Center on Education and the Economy. 80 p.

<sup>66</sup>Ng, Pak (2012). Mentoring and coaching educators in the Singapore education system. International Journal of Mentoring and Coaching in Education. 1. 24-35. 10.1108/20466851211231602.

## МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА

### ИНДИВИДУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

Начинающему учителю назначается наставник на основе преподаваемого предмета, класса или структурного подразделения. Работа в парах.



### КОМАНДНАЯ МОДЕЛЬ

Наставники работают в команде с группой начинающих учителей.

Работа в группе.



Наставники дают подопечным формирующую обратную связь, помогают определить зоны профессионального и личностного роста. С целью выполнения своих обязанностей наставники имеют меньшую аудиторную нагрузку.

## ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Для эффективной реализации представленных выше моделей обеспечения качества образования и достижения национальных целей образования необходимо обучить профессиональные кадры. Для этого Министерство образования Сингапура совместно с Национальным институтом образования разработало несколько программ профессионального развития для учителей и руководителей школ.

### О1 ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «УПРАВЛЕНИЕ И ЛИДЕРСТВО В ОБРАЗОВАНИИ»<sup>67</sup>

Программа нацелена на учителей-руководителей среднего звена и готовит их к деятельности в качестве самостоятельных руководителей на основе системы middle-up-down management. В рамках данной системы учителя-лидеры сначала обращаются вверх к системе ценностей и стратегии развития школы, затем вниз, чтобы понять, какие необходимы ресурсы для достижения поставленных целей. Далее учителя-лидеры работают совместно с другими учителями с целью создания пространства, в котором будут проявлены ценности организации.

Содержание данной программы включает основные и факультативные курсы, подготовку курсового проекта, стажировку на базе школы, профессиональные дискуссии. Для участия в программе учителя отбираются на основе рекомендации директора школы. На период обучения по программе длительностью 17 недель учителя освобождаются от рабочих обязанностей с сохранением заработной платы. Стоимость обучения компенсируется Министерством образования.

<sup>67</sup> Management and Leadership in Schools. URL: <https://www.ntu.edu.sg/nie/programmes/professional-programmes/management-and-leadership-in-schools-programme>.

## **О2 ПРОГРАММА «ЛИДЕРЫ В ОБРАЗОВАНИИ»<sup>68</sup>**

Данная программа нацелена на подготовку к руководству образовательной организацией специально отобранных Министерством образования заместителей директоров, чиновников, учителей-лидеров. Программа направлена на развитие целеустремленности руководителей, инновационных подходов, лидерства в коллективе, навыков стратегического управления, включая эффективную работу в сложных контекстах. Особое внимание уделяется инновациям и созданию новых знаний, где директор рассматривается как инструмент, способствующий совместному генерированию знаний с учетом контекста своей школы.

Содержание программы включает тематические курсы и лекции по теме лидерства в образовании, участие в профессиональных сообществах, реализацию творческого проекта, работу с наставником, международную стажировку, стажировку на базе школы. Участники программы отбираются Министерством образования путем конкурса и освобождаются от своих рабочих обязанностей на весь период обучения с сохранением заработной платы. Продолжительность программы – 7 месяцев. Стоимость обучения по программе компенсируется Министерством образования.

## **О3 ПРОГРАММА «НАВЕДЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ МОСТОВ: ИННОВАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛ»<sup>69</sup>**

Это самая продвинутая программа в области управления образованием, нацеленная на топ-менеджмент образовательных организаций. Программа является международной, реализуется как на базе Национального института образования Сингапура, так и в топовых зарубежных университетах – например, в университетах Великобритании и Дании.

Программа предоставляет опытным руководителям возможность обсудить ключевые вопросы управления образованием с международными экспертами и лидерами зарубежных образовательных систем.

Программа направлена на:

- улучшение понимания зарубежных образовательных систем и контекста лидерства в образовании;
- генерирование идей, связанных с инновациями и реформами для повышения эффективности образовательных систем;
- определение траекторий для поддержания системы школьного управления и внедрения инноваций.

Руководители образовательных учреждений из каждой страны-участницы отбираются по международному конкурсу. Продолжительность программы – 2 недели.

<sup>68</sup> Leaders in Education. URL: <https://www.ntu.edu.sg/nie/programmes/professional-programmes/leaders-in-education-programme>.

<sup>69</sup> Building Educational Bridges: Innovation for School Leader. URL: <https://www.ntu.edu.sg/nie/programmes/professional-programmes/building-educational-bridges-innovation-for-school-leaders>.

## **04 ПРОГРАММА «НАВЫКИ БУДУЩЕГО ДЛЯ ПЕДАГОГОВ»<sup>70</sup>**

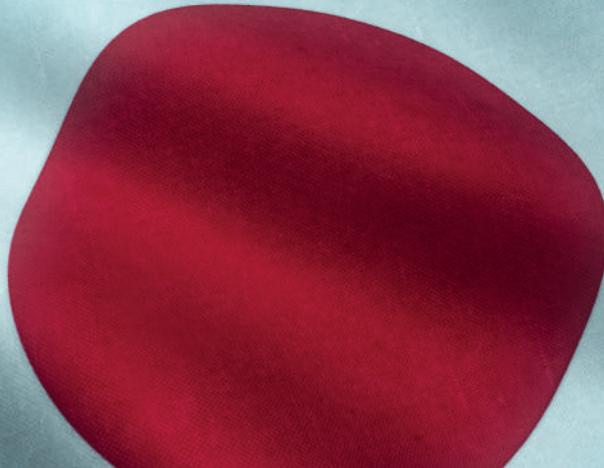
Программа была инициирована в 2020 г. с целью актуализировать компетенции педагогов и популяризировать обучение в течение всей жизни. Программа представляет собой дорожную карту, следуя которой учителя могут стать профессионалами, соответствующими национальным целям образования и требованиям современного общества. Ключевые области обучения в рамках программы представлены на рисунке ниже.



Педагоги могут совершенствоваться в каждой области обучения, подразделяющейся на **4 УРОВНЯ МАСТЕРСТВА**:

- начинающий,
- профессиональный,
- опытный,
- ведущий.

<sup>70</sup> SkillsFuture for Educators. URL: <https://academyofsingaporeteachers.moe.edu.sg/professional-excellence/skillsfuture-for-educators/overview/>.



## КЕЙС 4 - ЯПОНИЯ

Япония занимает лидирующие места в международных сравнительных исследованиях образовательных достижений учащихся.

Результаты в рейтинге стран по:	PISA-2015 <sup>71</sup>	PISA-2018 <sup>72</sup>	PISA-2022 <sup>73</sup>
Читательской грамотности	8 место (516 баллов)	15 место (504 балла)	2 место (516 баллов)
Математической грамотности	5 место (532 балла)	6 место (527 баллов)	5 место (536 баллов)
Естественно-научной грамотности	2 место (538 баллов)	6 место (529 баллов)	2 место (547 баллов)
Результаты в рейтинге стран по:	TIMSS-2011 <sup>74</sup>	TIMSS-2015 <sup>75</sup>	TIMSS-2019 <sup>76</sup>
Математике	4 класс – 5 место (585 баллов) 8 класс – 5 место (570 баллов)	4 класс – 5 место (593 балла) 8 класс – 5 место (586 баллов)	4 класс – 5 место (593 балла) 8 класс – 4 место (594 балла)
Естествознанию	4 класс – 4 место (559 баллов) 8 класс – 4 место (558 баллов)	4 класс – 3 место (569 баллов) 8 класс – 2 место (571 балл)	4 класс – 4 место (562 балла) 8 класс – 3 место (570 баллов)

<sup>71</sup> OECD (2016), PISA 2015 Results (Volume I): Excellence and Equity in Education, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264266490-en>.

<sup>72</sup> OECD (2019), PISA 2018 Results (Volume I): What Students Know and Can Do, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5f07c754-en>.

<sup>73</sup> OECD (2023), PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>.

<sup>74</sup> International Student Achievement in the TIMSS Mathematics Content and Cognitive Domains. URL: [https://timssandpirls.bc.edu/timss2011/downloads/T11\\_IR\\_M\\_Chapter3.pdf](https://timssandpirls.bc.edu/timss2011/downloads/T11_IR_M_Chapter3.pdf).

<sup>75</sup> TIMSS 2015 results. International Association for the Evaluation of Educational Achievement. URL: <https://www.iea.nl/studies/iea/timss/2015/results>.

<sup>76</sup> TIMSS 2019 International Results in Mathematics and Science. Boston College, TIMSS & PIRLS International Study Center. URL: <https://timssandpirls.bc.edu/timss2019/>.

Япония занимает лидирующие позиции в мировом образовании благодаря высокому уровню качества образования и одному из самых высоких показателей грамотности в мире – 99 % населения. В свете новых глобальных вызовов, Министерство образования Японии активно работает над реформированием образовательной системы. Совместно с профильными организациями оно проводит серию реформ уже несколько десятилетий. В рамках Третьего базового плана по развитию образования, реализованного правительством с 2018 по 2022 год, была внедрена программа «Школа как команда».

Программа предполагает увеличение числа учителей и специального персонала в школах. Увеличение количества позиций для управленицев среднего звена и административного персонала также входит в планы программы. Целью данной программы является предоставление школам дополнительных кадровых и административных ресурсов для более эффективного выполнения управлеченческих функций. Программа направлена на четкое распределение обязанностей между руководителями, учителями и специальным персоналом. Новые кадровые позиции созданы с целью сосредоточить внимание учителей на взаимодействии с учащимися<sup>77</sup>.

Профессия учителя в Японии – популярная и высокооплачиваемая. Средняя заработка плата учителей в Японии выше, чем у аналогично подготовленных специалистов в других областях. Кроме того, этой профессии присущ высокий социальный статус. Однако главное значение педагогической профессии заключается в важной миссии – воспитании и развитии молодого поколения.

В Японии работники сферы образования и науки относятся к государственным служащим, что подразумевает соблюдение множества правил, регулирующих условия их труда, а также требований к профессиональному развитию. Сотрудники школы имеют все привилегии государственных служащих, включая контракт на постоянное трудоустройство, социальный пакет и прочие льготы.

Ключевую роль в повышении эффективности работы государственной службы играет обучение и переподготовка ее сотрудников, причем особое внимание уделяется обучению на рабочем месте – важному элементу системы непрерывного профессионального роста. Например, молодые учителя в школах проходят вводную программу, сотрудничая с опытными наставниками. Важным аспектом неформального обучения является «учительская комната» (*shokuin shitsu*), где молодые специалисты могут обсудить актуальные вопросы, поделиться своими проблемами и получить ценные советы от опытных коллег.

Японские организации, предприятия и государственная служба требуют от сотрудников школ и высших учебных заведений специальной подготовки. После этого сами организации обеспечивают обучение своих сотрудников, начиная с выпускников школ и вузов, и доводят их до необходимого уровня, подстраивая программы под свои конкретные потребности.

<sup>77</sup> OECD (2018). Education Policy in Japan: Building Bridges towards 2030. Reviews of National Policies for Education, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264302402-en>.

Таким образом, в Японии образовательные функции четко разделены между школьным и вузовским образованием, обеспечивающим фундаментальное обучение, и внутриорганизационным, обеспечивающим профессиональное обучение в течение всей жизни.

## **УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ В ЯПОНСКОМ ОБРАЗОВАНИИ:**

- 01** национальный;
- 02** префектурный;
- 03** муниципальный.

**НА НАЦИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ** Министерство образования, культуры, спорта, науки и технологий (MEXT) отвечает за систему образования от раннего детства до высшего образования, включая разработку национальной учебной программы, программы сертификации учителей и административного персонала, и разрабатывает шкалы оплаты труда. Министерство образования, культуры, спорта, науки и технологий также выделяет префектурам и муниципалитетам средства для финансирования школ.

**ПРЕФЕКТУРЫ** играют важную роль в управлении ресурсами и персоналом школ. На уровне префектуры существует совет по образованию, состоящий из пяти членов, назначаемых губернатором. Этот совет отвечает за назначение учителей в начальные и средние школы и финансирование муниципалитетов.

**МУНИЦИПАЛИТЕТЫ** осуществляют контроль за повседневной работой школы. В муниципалитетах существуют советы по образованию, назначаемые мэром. За этими советами закреплены функции выработки рекомендаций префектурному совету по назначению учителей и осуществлению повышения квалификации учителей и персонала без отрыва от работы.

**ДИРЕКТОРЫ** в школах отвечают за планирование школьной программы, основанной на национальном учебном плане, и осуществляют управление повседневной деятельностью школ.

**УЧИТЕЛИ** определяют способы реализации учебной программы, а также составляют планы уроков, и в их обязанности входит поддержание контактов с родителями.

Структура управления и организации государственных школ схожа по всей стране. Но в связи с тем, что префектуры и муниципалитеты имеют довольно большую свободу в вопросах подготовки и выстраивания системы профессионального развития персонала школы, программы профессионального развития директоров могут довольно сильно отличаться друг от друга. Но тем не менее существуют общепринятые государством программы, которые доступны всем.

# СТУПЕНИ КАРЬЕРЫ УЧИТЕЛЯ (ОТ УЧИТЕЛЯ ДО ДИРЕКТОРА)

## СТУПЕНЬ 1 – РЕКРУМЕНТ

**ДОЛЖНОСТЬ** – Молодой учитель.

**УСЛОВИЯ** – Вводная программа в течение 1 года с испытательным сроком.

**ТРЕБОВАНИЯ:** После завершения подготовки кандидаты в учителя должны сдать экзамен при приеме на работу под надзором префектурного совета по образованию. Учителя не нанимаются автоматически после сдачи экзамена, они добавляются в регистрационный список на основе полученных экзаменационных баллов. Первых берут на работу тех, кто находится в верхней части списка.

Министерство образования, культуры, спорта, науки и технологий считает приоритетом повышение качества начальной подготовки и поддержку вновь принятых учителей. С 1989 года существует вводная программа в течение 1 года, требующая от молодых учителей посвящать в среднем 10 часов в неделю (что составляет 300 часов в год) профессиональному развитию на месте работы и за его пределами<sup>78</sup>.

## СТУПЕНЬ 2 – НАЗНАЧЕНИЕ В ШКОЛУ

**ДОЛЖНОСТЬ** – Молодой учитель.

**УСЛОВИЯ** – Трудовой договор на срок до 6 лет.

**ТРЕБОВАНИЯ:** Молодых учителей, прошедших испытательный срок, обычно назначают в школу на срок до шести лет, в течение которых они считаются новичками.

В дополнение к общенациональному вводному курсу в первый год некоторые местные органы власти предлагают вводную программу и на второй год работы. Например, в городе Осаке молодые учителя второго года работы продолжают вводный курс, распределяя свои 300 часов на два года. В первый год они приобретают базовые знания и навыки лидерства по множеству тем, связанных с профессией учителя, включая психическое здоровье, понимание учащихся, общение и этикет, образование в области прав человека и предметное образование.

В течение второго года программы они сосредотачиваются на применении полученных знаний и навыков. В некоторых префектурах, в том числе в Осаке, есть формальное требование к учителям продолжить свое профессиональное обучение на пятом году работы: для актуализации профессиональных знаний и навыков и подготовки к роли наставников<sup>79</sup>.

<sup>78</sup> Ahn, R., Shimojima, Y., Mori, H., & Asanuma, S. (2018). Japan's innovative approach to professional learning. *Phi Delta Kappan*, 100(4), 49–53.

<sup>79</sup> Ahn, R., Shimojima, Y., Mori, H., & Asanuma, S. (2018). Japan's innovative approach to professional learning. *Phi Delta Kappan*, 100(4), 49–53.

## **СТУПЕНЬ 3 – ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ + РОТАЦИЯ**

**ДОЛЖНОСТЬ** – Старший преподаватель по предмету.

**УСЛОВИЯ** – Через 3–6 лет – ротация (перевод в другую школу).

**ТРЕБОВАНИЯ:** Ротация учителей и других сотрудников школы курируется советом по образованию префектуры: сотрудников систематически переводят в другие школы на протяжении всей их карьеры для надлежащего комплектования школ, обеспечения различных карьерных путей и наращивания профессионального потенциала.

Учителя участвуют в программах профессионального развития, проводимых центрами образования в университетах Японии. В рамках программ проводятся курсы повышения квалификации, направленные на совершенствование педагогических и исследовательских навыков, а также на развитие профессиональных и личностных качеств, необходимых для успешной работы педагога.

## **СТУПЕНЬ 4 – ПРОДВИЖЕНИЕ НА РУКОВОДЯЩИЕ ПОЗИЦИИ**

**ДОЛЖНОСТЬ** – Заместитель директора, директор.

**УСЛОВИЯ** – После 10 лет преподавания.

**ТРЕБОВАНИЯ:** Существует программа лидерства для учителей с 10-летним опытом – программа профессионального развития, направленная на подготовку учителей к руководящей роли.

Требуется, чтобы опытные учителя проходили обучение по курсам повышения квалификации в среднем 28 дней в году (11 дней за пределами школы и 17 дней на месте работы)<sup>80</sup>. Обучение на месте включает в себя повышение навыков преподавания, анализ современных образовательных вопросов, проведение lesson study (система совершенствования методики обучения). Выездное обучение включает в себя лекции по методике преподавания предмета, школьным дисциплинам и другим областям, а также изучение вопросов использования информационных технологий в образовательном процессе и образования в контексте экологии и устойчивого развития.

Для продвижения на руководящую должность опытные учителя должны пройти программу развития лидерских качеств, процедуру оценки.

<sup>80</sup> MEXT (2017a). 10 nen keikensha kenshu jisshi jokyo Heisei 28nendo chosa kekka [2016 research results from professional development for 10th year teachers]. Tokyo, Japan: Author. [www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2017/09/28/1396424\\_1\\_5.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2017/09/28/1396424_1_5.pdf).

В Японии для учителей школ предсмотрана возможность вертикального карьерного роста в рамках управленческого трека – от педагога до директора. Траектории перехода к должности директора разнообразны, и конкретные ступени и требования зависят от префектуры. Например, в Токио учителям предлагаются различные карьерные треки.

### КАРЬЕРНАЯ ЛЕСТНИЦА УЧИТЕЛЕЙ ТОКИЙСКИХ ШКОЛ<sup>81</sup>



### ТРЕХКОМПОНЕНТНАЯ МОДЕЛЬ КАРЬЕРНЫХ ТРАЕКТОРИЙ РАЗВИТИЯ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ЯПОНИИ

#### Цели:

- набор высококвалифицированных кадров;
- обмен практическим опытом, наращивание профессионального потенциала для сотрудников различного уровня;
- обеспечение непрерывного профессионального развития руководящих кадров.

#### Задачи:

- улучшение организационного управления школой;
- привнесение новых перспектив в стратегию развития школы;
- формирование эффективного лидерства, которое могло бы мотивировать персонал;
- создание видения уникального образа школы, основанного на опыте сотрудников;
- предоставление сотрудникам школы доступа к всестороннему развитию, возможности постоянного повышения квалификации, наращиванию профессиональных навыков.

<sup>81</sup> Токийский центр рекрутмента учителей в государственные школы. URL: <https://www.kyoinsaiyopr.metro.tokyo.lg.jp/>.



## О1 СИСТЕМА НАЗНАЧЕНИЙ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ

Часть префектур устанавливает **ВОЗРАСТНОЙ ЦЕНЗ** для различных должностей, в том числе и для директоров школ, и требует от кандидатов наличия опыта работы в должности директора школы или заместителя директора, наличия опыта преподавания. Также существует **СИСТЕМА ЧАСТНЫХ ДИРЕКТОРОВ**. Такая система позволяет людям, не работающим в сфере образования и не имеющим опыта преподавания, претендовать на руководящую должность в школе. Цель данной системы – привлечение на должность директоров школ людей из разных слоев общества, которые могут точно оценить потребности школы и общества, осуществлять руководство, мотивировать персонал, сотрудничать с соответствующими учреждениями и принимать активное участие в управлении школой.

### СТУПЕНИ КАРЬЕРНОГО РОСТА УЧИТЕЛЕЙ ТОКИЙСКИХ ШКОЛ<sup>82</sup>



<sup>82</sup> Fair and equitable appointment system [Электронный ресурс] // Tokyo Metropolitan Government Portal Site for Public School Teacher Recruitment: [сайт]. URL: <https://www.kyoinsaiyopr.metro.tokyo.lg.jp/works/careerstep.html>.

Каждая должность в данной системе треков имеет определенные требования к возрасту и профессиональному опыту учителя. Для каждой должности существует диапазон возрастов. Для продвижения на более высокие уровни учителю необходимо успешно пройти ежегодную аттестацию. При этом увеличение заработной платы происходит не только в зависимости от результатов аттестации, но также и на основе стажа работы. В различных префектурах могут существовать вариации данных требований.

## **О2 РОТАЦИЯ**

Ротация учителей нацелена на эффективное распределение кадровых ресурсов, в том числе для поддержки школ с низкой успеваемостью, школ в сельской местности и т. д. Высококвалифицированные учителя и руководители распределяются среди школ различных префектур для того, чтобы обеспечить равный доступ школ к талантливым кадрам, усилить кадровый потенциал школ, а также дать возможность отстающим школам получить опыт качественного преподавания и управления. Учителя и руководители получают достойную компенсацию за участие в программах ротации, возможности профессионального развития, проходят вводное обучение для знакомства с регионом, где расположено их новое место работы. Вместо перевода в новые школы высокоэффективных учителей на среднем и позднем этапах карьеры иногда переводят в административные органы. Требования к осуществлению ротации разнятся в зависимости от префектуры. Так, в Токио учителя на начальном этапе карьеры осуществляют ротацию каждые 3–6 лет.

## **О3 ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ И РАЗВИТИЯ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ**

**Национальный центр профессионального развития учителей** в сотрудничестве с Министерством образования выступает в роли ведущего провайдера программ профессионального обучения для директоров. Реализация программ государственного уровня является их главным направлением.

В рамках данной деятельности осуществляются две ключевые программы, направленные на развитие лидерских качеств:

- О1** Программа школьного администрирования, ориентированная на управленческий состав, который включает в себя директоров, их заместителей и учителей (управленцев среднего звена). Она состоит из четырех разделов, включающих в себя организационный менеджмент, соблюдение правовых норм в сфере образования, управление рисками и аспекты, связанные с образовательным процессом.
- О2** Программа обучения тренеров по организационному менеджменту образовательных учреждений. Это программа, цель которой заключается в подготовке директоров для управления образовательными организациями

в различных регионах. Программа предусматривает проведение лекций, групповых дискуссий и практических заданий. Эксперты, ведущие программу, представлены как из государственного, так и из частного сектора образования.

Местный совет по образованию выбирает учителей и директоров школ для участия в программах. После завершения программ совет ожидает, что участники займут ключевые позиции в управлении образовательными учреждениями в своих регионах<sup>83</sup>.

**В ПРЕФЕКТУРАХ** реализуются программы профессионального развития руководителей следующих типов:

- до начала работы в роли руководителя;
- в течение первого года работы в роли руководителя;
- ежегодно (независимо от опыта работы).

Программы развития лидерских качеств часто встроены в системы подготовки учителей в масштабах префектуры.

Программы профессионального развития руководителей, как правило, содержат следующие темы:

- профессиональные обязанности директора;
- организационное управление;
- правовые нормы;
- управление рисками;
- образование детей с особыми потребностями;
- стратегия управления школой / управление персоналом / оценка персонала.

В программах профессионального развития для действующих директоров больше внимания уделяется управлению учебными программами.

**ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ** проводится в форме групповой работы и включает в себя изучение примеров, разбор конкретных ситуаций, поиск решений.

**Наставническая поддержка** оказывается директорам только в некоторых префектурах. Роль наставника могут играть сотрудники администрации префектур, имеющие опыт работы в качестве директоров, директора, вышедшие на пенсию, сторонние эксперты. Частота встреч директора с наставником варьируется от нескольких раз в месяц до одного раза в год.

**В СОТРУДНИЧЕСТВЕ С ЧАСТНЫМИ КОМПАНИЯМИ И УНИВЕРСИТЕТАМИ** создаются различные государственные программы повышения квалификации, профессионального обучения, нацеленные на расширение знаний и получение навыков управления персоналом, формирование видения школы, создание команды, основанные на успешном опыте частных компаний<sup>84</sup>.

<sup>83</sup> Yamamoto Y., Enomoto N., Yamaguchi S. (2016). Policies and Practices of School Leadership in Japan: A Case of Leadership Development Strategies in Akita // Educational Considerations. Vol. 43, issue 3. P. 27–36. <https://doi.org/10.4148/0146-9282.1018>.

<sup>84</sup> Yokota, H. (2021). School leadership development practices in Japan // International Journal of Leadership in Education. 1–30. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1972164>.

# **МЕТОДЫ ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ И РАЗВИТИЯ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ**

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ШКОЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА**

### **ПРИМЕР КЕЙСА:**

Национальный институт развития школьных учителей и персонала (NITS) ежегодно предоставляет в среднем 160 директорам однодневные курсы профессионального развития, включающие темы школьного видения, управления учебными программами, управления человеческими ресурсами и соблюдения школьных требований. Данный институт также предлагает два ежегодных курса профессионального развития, которые содержат анализ проблем в управлении школой и создание карты школьной стратегии для перспективных педагогов, включая директоров (всего около 120 слушателей).

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ШКОЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА**

### **ПРИМЕР КЕЙСА:**

Университет педагогического образования Хёго (Hyogo University of Teacher Education) в сотрудничестве с местными органами управления образования проводит по всей стране для руководителей школ программы повышения квалификации, нацеленные на обучение управлению школами. В программах особое внимание уделяется моделированию конкретных случаев, групповой работе, ролевым играм и анализу конкретных школьных проблем. Длительность программ варьируется от 1 до 5 дней в зависимости от региона. Данная программа была предложена 2435 педагогам в двенадцати регионах (Hyogo University of Teacher Education, 2018)<sup>85</sup>.

## **Обучение в сотрудничестве с коммерческими организациями**

### **ПРИМЕР КЕЙСА:**

В Йокогаме для начинающих директоров школ организуется знакомство с опытом частных компаний с целью профессионального развития сотрудников. В рамках этой работы 40 заместителей директоров школ, которые находятся в должности второй год, проходят 1-3-дневный тренинг вместе с генеральными директорами и другими руководителями частных компаний, чтобы научиться формированию стратегии развития организации, созданию команды, управлению человеческими ресурсами и т. д. (Yokohama City Board of Education, 2015)<sup>86</sup>.

<sup>85</sup> Yokota, Hirokazu (2021). School leadership development practices in Japan // International Journal of Leadership in Education. 1–30.

<sup>86</sup> Yokohama City Board of Education. (2015). Kyoshokuin kensyu no genjyo to kadai [The status quo and challenges of teacher and other staff professional development]. MEXT. Retrieved December 9, 2020, from [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/002/siryo/\\_icsFiles/afieldfile/2015/09/07/1359735\\_02\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/002/siryo/_icsFiles/afieldfile/2015/09/07/1359735_02_1.pdf).

# **ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРЕХКОМПОНЕНТНОЙ МОДЕЛИ**

В качестве показателей результативности модели карьерного роста руководителей образовательных организаций в Японии выступают следующие индикаторы организационной и образовательной деятельности:

## **O1 САМООЦЕНКА**

В японских школах учителя и руководители обязаны ежегодно проходить процедуру самооценивания. Сотрудники ежегодно ставят перед собой цели и в конце года оценивают свой прогресс, консультируясь с руководителями. Кроме того, директора и заместители директоров дважды в год наблюдают за работой учителей и представляют отзывы в органы управления образованием префектуры о результатах своих наблюдений. В результате проведенного анализа школы повышают уровень образовательных стандартов путем разработки необходимых мер по улучшению своей деятельности. Результаты самооценки публикуются в свободном доступе.

## **O2 ОЦЕНКА СТЕЙКХОЛДЕРОВ**

В основе оценки лежит принцип, согласно которому специальный комитет оценивает результаты самооценки учителей и других сотрудников школы путем наблюдения за их педагогической деятельностью и обмена мнениями между членами комитета. Комитет включает родителей, членов школьного совета, представителей местных сообществ, членов организаций по развитию молодежи, учителей, сотрудников присоединенных школ (например, младших средних школ, присоединенных к начальным школам) и других работников школы.

## **O3 ОЦЕНКА НЕЗАВИСИМОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Оценка третьей стороной проводится школой и ее учредителем, принимая во внимание результаты самооценки и оценки стейкхолдеров. При этом комитет, реализующий оценку как третья сторона, состоит в основном из внешних экспертов, которые являются специалистами в образовательной сфере и различных аспектах управленческой деятельности в сфере образовательных организаций<sup>87</sup>.

<sup>87</sup> School Evaluation Guidelines // Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology: [сайт]. [https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/gakko-hyoka/1295916.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/gakko-hyoka/1295916.htm).

# ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗУЕМОЙ ТРЕХКОМПОНЕНТНОЙ МОДЕЛИ

## СИСТЕМА НАЙМА И ОТБОРА



Прозрачность карьерных треков. Способ найма и отбора директоров школ в основном основан на возрасте кандидата, наличии опыта работы в школе и успешно пройденной профессиональной аттестации. Строго регламентированная карьерная лестница позволяет опытным сотрудникам достигать руководящих должностей.



Формальные способы отбора не всегда могут адекватно оценить фактические навыки и компетенции кандидатов. На практике редко применяются системы оценки кандидатов в форме интервью, индивидуальных или групповых моделей кейсов, которые более эффективно помогают оценить лидерские качества и способности кандидатов.

## СИСТЕМА ЧАСТНЫХ ДИРЕКТОРОВ



Привлечение специалистов из других областей, которые способны взглянуть на рутинные проблемы школы с новой точки зрения, принимать нестандартные решения, передавать свой индивидуальный опыт коллегам.



Отсутствие у частных директоров профессионального опыта работы в школьном контексте, понимания связи уникальных образовательных мероприятий с общей концепцией школы или учебным планом – все это требует постоянной информационной поддержки.

Увеличение разнообразия и расширение контингента руководителей в качестве стратегии рекрутмента помогают создать возможности для лидеров внутри школьного сообщества, выйти из своей зоны комфорта, учиться друг у друга и приобрести новые взгляды на управление школой.

Большинство префектур и муниципалитетов предлагают подготовительное обучение. Но существует мало возможностей для постоянной поддержки частных директоров, специально адаптированной к их потребностям после вступления в должность.

## ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ И РАЗВИТИЯ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ



Для директоров государственных школ существуют обязательные и добровольные программы повышения квалификации. Программы профессионального обучения разработаны для развития потенциала директоров на определенном этапе их карьерного роста или до вступления в должность.

Наличие различных государственных программ повышения квалификации, профессионального обучения в сотрудничестве с частными компаниями и университетами. Экспериментальное обучение в виде ролевых игр, практических занятий в форме групповой работы или обсуждения.

Предоставление в части префектур наставнической поддержки действующим директорам, которая способствует передаче опыта, консультированию по решению реальных проблем, обмену опытом. Наставничество в разных префектурах и даже в отдельных школах осуществляется по-разному.

Трехкомпонентная модель карьерных траекторий развития руководящих кадров в образовательных организациях Японии направлена на отбор высококвалифицированных кадров и их последующее профессиональное развитие согласно требованиям занимаемой должности и накопленного опыта. Для того чтобы обеспечить непрерывное профессиональное развитие директоров школ, разработчики программ со стороны государства в сотрудничестве с другими заинтересованными сторонами предлагают на разных этапах карьеры дифференцированные возможности обучения. Эти возможности отвечают текущим потребностям директоров, конструктивно корректируют их ценности и взгляды и помогают им применять полученные знания в своих школах. Синтез формальных и неформальных подходов к обучению директоров обеспечивает развитие их личностных и профессиональных компетенций.



В программах повышения квалификации объем занятий, основанных на экспериментальном обучении, варьируется в зависимости от региона: минимальная составляет менее 3 часов, а максимальная – более 36 часов. Такое обучение с точки зрения как качества, так и количества может не давать ожидаемых эффективных результатов.

Сотрудничество с научно-исследовательскими институтами, образовательными центрами и частными компаниями и университетами остается индивидуальным, и влияние этих программ весьма ограничено.

Не все префектуры предоставляют индивидуальную и дифференциированную поддержку школам в виде наставничества. В тех префектурах, где наставническая поддержка реализуется, она является нерегулярной, что не способствует повышению качества управленческой деятельности.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система карьерного роста педагогических и управленческих кадров образовательных организаций общего образования должна включать следующие

## **Цели:**

- развитие комплекса профессиональных и личностных компетенций учителей и руководителей школ, основанного на профессиональных стандартах;
- обеспечение широкого спектра возможностей профессионального роста учителей и руководителей школ и активного обучения;
- обеспечение постоянного повышения потенциала директоров школ как профессиональных лидеров и администраторов;
- реализацию мероприятий, направленных на повышение статуса профессии учителя;
- обеспечение комплексного и качественного критериального отбора кадров в школы.

## **Задачи:**

- содействие равенству и высокому качеству образования в школах; создание и поддержание условий для качественного преподавания; развитие и реализацию ожиданий сообщества и государственной политики; содействие развитию системы образования на местном, национальном и международном уровнях;
- обеспечение интенсивного и непрерывного профессионального роста учителей и руководителей школ; обеспечение обмена профессиональным опытом как в школах, так и вне школ; достижение школьных и национальных образовательных приоритетов;
- конкурсный отбор кандидатов в директора школ – выбор лучшего кандидата в соответствии с предъявленными требованиями школы, формирование системы эффективного лидерства;
- введение механизма оценки качества пройденного непрерывного профессионального развития учителей и директоров школ, создание единой оценочной системы, мониторинг профессионального роста учителей и руководителей школ.

## **Направления деятельности:**

- реализация профессиональных практик, зафиксированных в стандарте директоров школ: лидерство в преподавании и обучении; лидерство в школьном менеджменте; лидерство в области развития и инноваций;
- функционирование автономной системы профессионального развития педагогических кадров: трек преподавателя (ведущие учителя), трек лидерства (директора и управленцы) и трек специалиста (исследователи и разработчики стратегической политики);
- ротация учителей и директоров школ – обмен практическим опытом, наращивание профессионального потенциала для сотрудников различного уровня.

# ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

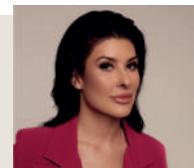
## Вачкова Светлана Николаевна

д. п. н., доцент, директор НИИ урбанистики и глобального образования  
ГАОУ ВО МГПУ, Москва, Россия,  
SVachkova@mgpu.ru,  
<https://orcid.org/0000-0002-3136-3336>



## Салахова Валентина Борисовна

к. псих. н., ведущий научный сотрудник центра аналитических исследований и моделирования в образовании НИИ урбанистики и глобального образования  
ГАОУ ВО МГПУ, ведущий научный сотрудник ЦИПБ РАН, Москва, Россия,  
SalakhovaVB@mgpu.ru,  
<https://orcid.org/0000-0002-5056-6518>



## Агеева Наталия Сергеевна

к. филол. н., научный сотрудник центра аналитических исследований и моделирования в образовании НИИ урбанистики и глобального образования  
ГАОУ ВО МГПУ, Москва, Россия,  
AgeevaNS@mgpu.ru,  
<https://orcid.org/0000-0001-5968-7669>



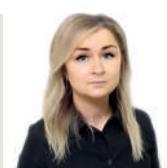
## Мысина Татьяна Юрьевна

младший научный сотрудник лаборатории проектирования деятельностного содержания образования, ГАОУ ВО МГПУ, Москва, Россия,  
MysinaTYu@mgpu.ru,  
<https://orcid.org/0000-0002-0473-6360>



## Суменкова Юлия Игоревна

младший научный сотрудник центра аналитических исследований и моделирования в образовании НИИ урбанистики и глобального образования  
ГАОУ ВО МГПУ, Москва, Россия,  
SumenkovaYUI@mgpu.ru,  
<https://orcid.org/0000-0001-6632-9130>



## Федоровская Мария Николаевна

младший научный сотрудник центра аналитических исследований и моделирования в образовании НИИ урбанистики и глобального образования  
ГАОУ ВО МГПУ, Москва, Россия,  
FedorovskayaMN@mgpu.ru,  
<https://orcid.org/0000-0002-8274-1931>



По всем вопросам об исследовании можно обращаться по электронной почте:

**eduanalytics@mgpu.ru**

# НАШИ ИССЛЕДОВАНИЯ

## Исследование стратегий семей в получении начального, основного и среднего общего образования



Исследование стратегий семей в получении начального, основного и среднего общего образования / С. Н. Вачкова, И. А. Климов, А. В. Миронова [и др.]. – Москва : А-Приор, 2023. – 53 с. – ISBN 978-5-384-00316-8.

## Исследование получения школьного образования в форме семейного образования в большом городе



Исследование получения школьного образования в форме семейного образования в большом городе / С. Н. Вачкова, Е. Ю. Петряева, И. А. Климов [и др.]. – Москва : Грин Принт, 2022. – 68 с. – ISBN 978-5-907286-88-7. – EDN GVWUUH.

## Активное долголетие лиц «третьего возраста» в фокусе отдельных аспектов городской социальной инфраструктуры г. Москвы



Активное долголетие лиц «третьего возраста» в фокусе отдельных аспектов городской социальной инфраструктуры г. Москвы / С. Н. Вачкова, М. В. Ермолаева, А. Г. Истомина, И. А. Климов, В. Б. Салахова, А. А. Скорик, Н. В. Соболева, Ю. И. Суменкова, М. Н. Федоровская, В. Э. Филиппов; под ред. С. Н. Вачковой, В. Б. Салаховой. – Москва : А-Приор, 2024. – 48 с. – ISBN 978-5-907681-58-3.

## Сетевая образовательная игра: методический травелог



Сетевая образовательная игра: методический травелог: учебно-методическое пособие по сетевой образовательной игре / коллектив авторов ; под ред. С. Н. Вачковой, Е. Ю. Петряевой – Москва : Некоммерческое партнерство «Авторский Клуб», 2022. – 142 с. – ISBN 978-5-907027-58-9.



С другими публикациями НИИ УГО можно ознакомиться на портале PRIZMA. Все материалы доступны для скачивания.

**С более подробной информацией о направлениях и результатах научно-исследовательской деятельности НИИ УГО МГПУ можно ознакомиться здесь:**



**НИИ урбанистики и глобального образования**

Драйвер науки и площадка экспертных коммуникаций МГПУ. Институт реализует проекты, актуальные для современной системы образования Москвы и России

НИИ УРБАНИСТИКИ  
И ГЛОБАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ



**Центр аналитических исследований и моделирования в образовании**

Аналитика образовательных и городских данных, социология образования и города, анализ влияния мегатрендов на систему образования



**Лаборатория образовательных инфраструктур**

Исследование, экспертное оценивание и проектирование среды образовательных организаций с использованием практик соучаствующего проектирования



**Лаборатория развития ребенка**

Исследования и разработки в области оценки и развития качества дошкольного образования, условий детского развития, образовательных программ для дошкольников



**Лаборатория городского благополучия и здоровья**

Межсекторальное партнерство для получения новых знаний о качестве жизни, психологическом благополучии и здоровье человека в современном городе



**Лаборатория проектирования деятельностного содержания образования**

Разработка перспективных направлений развития системы общего и профессионального образования



**Лаборатория социокультурных образовательных практик**

Изучение и проектирование образовательных практик в городском социокультурном пространстве, практик театральной педагогики; исследования в сфере детского и молодежного чтения



**Лаборатория гуманной педагогики**

Реализация идей гуманно-личностной педагогики. Проведение исследований научной школой под руководством Шалвы Амонашвили



**Лаборатория оценки профессиональных компетенций и развития взрослых**

Проведение исследований и реализация научно-прикладных проектов в сфере оценки профессиональных компетенций и развития взрослых



**Лаборатория развития личностного потенциала в образовании**

Разработка, поддержка и сопровождение системных проектов развития личностного потенциала всех участников образовательных отношений



РЕКОМЕНДОВАНО К ПЕЧАТИ УЧЕНЫМ СОВЕТОМ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ИНСТИТУТА УРБАНИСТИКИ И ГЛОБАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГАОУ ВО МГПУ

Московский городской педагогический университет  
Россия, Москва, ул. Панфёрова, д. 14.  
[research.info@mgpu.ru](mailto:research.info@mgpu.ru)  
+7 (499) 132 35 09

Дизайн и верстка:  
Суменкова Ю. И., Федоровская М. Н.

Некоммерческое партнерство «Авторский Клуб»  
109052, г. Москва, ул. Нижегородская, д. 104, корп. 3  
[info@author-club.org](mailto:info@author-club.org), [www.author-club.org](http://www.author-club.org)

Электронное издание.

Подписан макет 08.10.2024 г. Формат 60x90/8.  
Усл. печ. л. 7,2.

МОСКВА, 2024