

Научная статья
УДК 37.08
<https://doi.org/10.23951/2307-6127-2022-4-25-36>

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛ С ПОЗИЦИЙ ТРЕБОВАНИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ: КОМПАРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ

Александра Юрьевна Сергиенко¹, Ирина Ивановна Соколова²

¹ *Институт управления образованием Российской академии образования, Санкт-Петербург, Россия*

² *Военная академия связи им. Маршала Советского Союза С. М. Буденного, Санкт-Петербург, Россия*

¹ *sergienko_ay@iuorao.ru*

² *irivsokolova@gmail.com*

Аннотация

Рассматривается тематика программ повышения квалификации руководителей образовательных учреждений России, Великобритании, Австралии, Швеции, Нидерландов и других стран в контексте требований, поставленных профессиональными стандартами. Выявлено, что функциональный состав этих требований в разных странах во многом совпадает, однако отечественные институты развития образования пока не предлагают полного спектра тематики программ повышения квалификации руководителей, направленных на формирование полного функционала руководителя, отраженного в профессиональных стандартах.

Ключевые слова: директор школы, повышение квалификации руководителей образовательных организаций, профессиональный стандарт руководителя образовательной организации, функции директора школы, содержание программ повышения квалификации руководящих работников, компаративный анализ

Источник финансирования: статья подготовлена в рамках темы государственного задания «Формирование системы управления качеством образования на основе мониторинга данных о состоянии системы образования»

Для цитирования: Сергиенко А. Ю., Соколова И. И. Повышение квалификации руководителей школ с позиций требований профессиональных стандартов: компаративный анализ // Научно-педагогическое обозрение (Pedagogical Review). 2022. Вып. 4 (44). С. 25–36. <https://doi.org/10.23951/2307-6127-2022-3-26-36>

Original article

TRAINING OF SCHOOL HEADS IN TERMS OF PROFESSIONAL STANDARDS: COMPARATIVE ANALYSIS

Aleksandra Yu. Sergiyenko¹, Irina I. Sokolova²

¹ *Institute of Education Management of Russian Academy of Education, St. Petersburg, Russian Federation*

² *Military Telecommunications Academy, St. Petersburg, Russian Federation*

¹ *sergienko_ay@iuorao.ru*

² *irivsokolova@gmail.com*

Abstract

The article discusses the topic of advanced training programs for heads of educational institutions in Russia, Great Britain, Australia, Sweden, the Netherlands and other countries in the context of requirements set by professional standards. It has been revealed that the functional composition of

these requirements in different countries largely coincides, but Russian institutions do not yet offer a full range of topics of programs for the professional development of managers, aimed at the formation of a full functional manager, reflected in professional standards. In comparison with many foreign countries in the Russian Federation higher requirements to the education of the head of the school, which in our country should have higher education in the pedagogical and administrative sphere, and requires at least five years' experience in teaching and/or management positions in educational institutions. The analysis of requirements to the director of the school from the point of view of the work functions of the professional standard of the school leader was conducted. Especially the «not covered» from the point of view of the topic of the proposed training programs are the areas related to functions, skills, knowledge in the field of designing the development of the organization, identification of factors and risks of development, motivation of the team, defining the tasks and prospects of personal and professional development of the manager and some others.

Keywords: *school principal, school leader, professional development of heads of educational organizations, professional standard of the head of educational organization, functions of the school leader, content of programs for professional development of school leaders, comparative research*

For citation: Sergienko A. Yu., Sokolova I. I. Training of school heads in terms of professional standards: comparative analysis [Povysheniye kvalifikatsii rukovoditeley shkol s pozitsiy trebovaniy professional'nykh standartov: komparativnyy analiz]. *Nauchno-pedagogicheskoye obozreniye – Pedagogical Review*, 2022, vol. 4 (44), pp. 25–36. <https://doi.org/10.23951/2307-6127-2022-4-25-36>

В связи со вступлением в действие профессионального стандарта 01.011 «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», регламентирующего требования к руководителю образовательной организации, реализующей основные общеобразовательные программы дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего, дополнительные общеобразовательные, общеразвивающие и предпрофессиональные программы, программы профессионального обучения [1], актуализируется необходимость проанализировать содержание программ подготовки руководителей образовательных организаций в нашей стране, чтобы ответить на вопрос, насколько они отвечают современным требованиям к руководителю, а также сравнить аналогичные программы и требования к зарубежным специалистам.

Прежде всего в профстандарте зафиксировано требование к образованию такого специалиста: это обязательное высшее образование, включающее подготовку в двух сферах (не ниже специалитета или магистратуры хотя бы в одной из них) – «образование и педагогические науки» и «экономика и управление» («экономика», «менеджмент», «управление персоналом», «государственное и муниципальное управление») – или дополненное переподготовкой в этих двух сферах для имеющих непрофильное высшее образование. И если в XX в. директором школы в России мог стать только зарекомендовавший себя с положительной стороны опытный педагог-лидер, а затем, уже в XXI в., предпочтение стали отдавать менеджерам, то сегодня профстандартом признается важность и того и другого направления обязательной подготовки руководителя образовательной организации.

В нашем исследовании 2021 г. [2] установлено, что в большинстве европейских стран основным условием назначения на должность директора школы является профессиональный опыт преподавания (как правило, от 3 до 5 лет), а в Греции, Литве, Северной Ирландии, Турции, Дании, Германии, Австрии, Финляндии, Великобритании, Исландии, Лихтенштейне дополнительным условием назначения на должность является административный опыт. В ряде стран, для того чтобы стать директором школы, требуется прохождение специальной подготовки к руководящей должности. На Мальте, в Румынии, Великобритании (Англия и Уэльс) и Исландии будущий директор должен соответствовать трем требованиям: иметь профессиональный опыт преподавания, опыт административной работы, а также окончить курсы подготовки руководителей школ. В Швеции руководитель обязательно должен пройти специальный курс подготовки на университетском уровне, ор-

ганизуемый Шведским национальным агентством по вопросам образования (National Agency for Education). В России профстандартом устанавливается требование к опыту директора: не менее пяти лет на педагогических и/или руководящих должностях в образовательных организациях.

Требования к директору образовательной организации, как и во всех российских профстандартах, сформулированы в виде трудовых функций и трудовых действий, которые директор должен выполнять на рабочем месте, а также умений и знаний, необходимых для этого [1]. Всего выделено четыре трудовые функции: управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации; администрирование деятельности общеобразовательной организации; управление развитием общеобразовательной организации; управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами.

Требования к директору в рамках *первой трудовой функции* можно разделить на несколько направлений:

1. Организация процесса обучения (планирование результатов образовательной деятельности, организация разработки образовательных программ в соответствии с ФГОС; руководство деятельностью по диагностике обучающихся; организация реализации требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым, финансово-экономическим, материально-техническим, психолого-педагогическим, информационно-методическим условиям реализации образовательных программ и др.).

2. Организация образовательной среды (управление формированием образовательной среды; организация присмотра и ухода за детьми, обеспечение содержания, лечения, реабилитации, коррекции, психолого-педагогической поддержки, интерната и иной деятельности; организация коррекционной работы и инклюзивного образования; формирование системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов обучающихся, направленной на самоопределение, самообразование и профессиональную ориентацию; руководство системой психолого-педагогического сопровождения обучающихся; руководство деятельностью по созданию условий социализации обучающихся и индивидуализации обучения и др.).

3. Контроль качества образования (контроль качества реализации образовательных программ; организация работ по самообследованию общеобразовательной организации, внутришкольному контролю, обеспечению функционирования внутренней системы оценки качества образования, мониторингу образовательных результатов обучающихся; обеспечение реализации требований федеральных государственных стандартов к условиям реализации образовательных программ и др.).

4. Организация взаимодействия с педагогами и родителями учащихся (организация просветительской и консультативной деятельности с обучающимися, родителями (законными представителями) и педагогическими работниками общеобразовательной организации; обеспечение защиты прав и свобод обучающихся и работников общеобразовательной организации и др.).

В рамках *второй трудовой функции* выделим следующие требования:

– формирование и поддержка организационной культуры общеобразовательной организации;
– осуществление текущего руководства образовательной организацией на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности;

– формирование системы мотивации и условий для профессионального развития педагогических и иных работников общеобразовательной организации, включая дополнительное профессиональное образование;

– руководство административной, финансовой и хозяйственной деятельностью в соответствии с учредительными документами общеобразовательной организации на основе знаний об управлении персоналом, нормировании труда.

В рамках *третьей трудовой функции* к директору выдвигаются такие требования:

– разработка программ развития образовательной организации совместно с коллегиальными органами управления, реализация этой программы;

– формулирование миссии и стратегии организации, определение целевых показателей развития общеобразовательной организации.

В рамках *четвертой трудовой функции* к директору предъявляются следующие требования:

– содействие деятельности общественных объединений обучающихся, работников общеобразовательной организации, родителей (законных представителей), осуществляемой в общеобразовательной организации и не запрещенной законодательством Российской Федерации;

– умение проводить публичные выступления и организовывать устную и письменную коммуникацию с представителями учредителя, органами государственной власти и органами местного самоуправления, в том числе надзорными органами, социальными партнерами и иными организациями;

– умение управлять формированием событийного пространства общеобразовательной организации;

– знание принципов, методов и технологий коммуникации, ведения переговоров, методов лоббирования интересов общеобразовательной организации при взаимодействии с субъектами внешнего окружения;

– знание делового этикета и норм делового общения, принципов кросс-культурного менеджмента.

Отметим, что в спектре необходимых директору знаний выделены знания теоретических основ педагогики и менеджмента, а также знание компаративного уровня – знать тенденции развития общего образования в Российской Федерации и мировом образовательном пространстве, Конвенцию ООН. При изучении зарубежных источников нами не было выявлено требований к директору в аспекте изучения зарубежного опыта.

В проведенном нами в 2021 г. исследовании был осуществлен анализ программ повышения квалификации, предлагаемых региональными институтами развития образования и повышения квалификации в 12 регионах России (Калининград, Новосибирск, Казань, Владивосток, Самара, Якутск, Нижний Новгород, Великий Новгород, Югра, Омск, Санкт-Петербург, Ленинградская область) с целью оценки содержания предлагаемых для управленческих кадров образовательных организаций программ [3]. Всего в 13 учреждениях регионов предлагалось 85 программ повышения квалификации руководителей образовательных организаций, не все были представлены в открытом доступе, в результате мы смогли судить о содержании 44 программ объемом в основном 36 или 72 часа (небольшая часть – 108 часов).

подавляющее большинство программ было связано с организационно-управленческими функциями директора образовательного учреждения, в особенности с первой трудовой функцией, указанной в профстандарте, – управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации. Чаще всего предлагались курсы по проблемам оценки качества образования (16 программ), организации школьной среды – доступная среда, воспитательная деятельность, взаимодействие с семьей, правовое регулирование платных услуг, дополнительное образование детей, управление реализацией ФГОС в образовательной организации и др. (13 программ); управлению образовательным процессом, профессиональной деятельностью педагога в условиях ФГОС, управлению образовательной организацией, образовательному менеджменту, эффективному руководству (9 программ).

Осуществление второй трудовой функции руководителя, указанной в профстандарте, – администрирование деятельности общеобразовательной организации – поддержано в 20 программах. Их тематика обобщенно может быть сведена к следующей: административно-хозяйственная деятельность, деловое общение и служебные документы, управление ресурсами образовательной ор-

ганизации, закупки, кадры, эффективный контракт, противодействие коррупции, нормативно-правовое обеспечение в различных сферах деятельности; мотивация, управление персоналом, стимулирование, командный подход, профессионально-личностное развитие педагогов.

Развитие третьей трудовой функции руководителя – управление развитием общеобразовательной организации – поддержано программами повышения квалификации незначительно. К этой тематике можно отнести всего три программы (проектный менеджмент в образовании, управление проектами).

Программ, напрямую поддерживающих четвертую функцию руководителя – управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами, выявлено не было. Особых программ, направленных на повышение квалификации конкретных категорий руководителей, также не так много: две программы ориентированы на завучей, две – на молодых руководителей, четыре посвящены менеджменту в дошкольной образовательной организации. Отметим, что программ, направленных на поддержку развития значимых для руководителя личностных свойств, было выявлено всего четыре. Они связаны с решением профессиональных проблем руководителя, развитием его личностных качеств, тайм-менеджментом и др. [3].

Таким образом, следует обратить внимание организаторов дополнительного образования на необходимость пересмотра спектра тематики программ повышения квалификации для руководящих кадров и обеспечения поддержки таких направлений функционирования, определенных в профессиональных стандартах, как организация просветительской и консультативной деятельности с обучающимися, родителями и педагогическими работниками общеобразовательной организации; обеспечение защиты прав и свобод обучающихся и работников общеобразовательной организации; разработку и реализацию программ развития образовательной организации; определение и реализацию миссии и стратегии организации, определение целевых показателей ее развития; содействие деятельности общественных объединений обучающихся, работников общеобразовательной организации, родителей, а также на развитие общей и управленческой культуры представителей директорского корпуса – умения проводить публичные выступления и организовывать устную и письменную коммуникацию с представителями учредителя, органами государственной власти и органами местного самоуправления; умение управлять формированием событийного пространства общеобразовательной организации; знание принципов, методов и технологий коммуникации, ведения переговоров, методов лоббирования интересов общеобразовательной организации при взаимодействии с субъектами внешнего окружения и др.

Проведем также сравнительный анализ зарубежного опыта стандартизации деятельности и повышения квалификации руководящих работников школ. В Великобритании с 2014 г. введена национальная система профессиональной квалификации для руководителей образовательных организаций и тех, кто хочет стать руководителем (National Professional Qualification for Headship, NPQH) [4], с 2021 г. проводится ее реформирование. В настоящее время в стране около 40 аккредитованных провайдеров программ обучения для руководителей школ. Подготовка на таких программах занимает от двух академических семестров до 18 месяцев. Каждая программа состоит из четырех модулей:

1. Развитие знаний и навыков по шести содержательным областям: стратегическое мышление и развитие школы, развитие методов преподавания и эффективной реализации учебной программы, стратегическое управление результативной работой школы, навыки взаимодействия с партнерами, управление ресурсами и рисками, развитие потенциала школы.

2. Создание возможностей для развития семи важнейших лидерских качеств для эффективного руководства: способность принимать ответственность за принимаемые управленческие решения, готовность к взаимодействию с участниками образовательных отношений, мотивированность к управленческой деятельности, гибкость мышления, знаниевая готовность к управленческой деятельности, профессиональная этика, эмпатия к участникам образовательных отношений.

3. Выполнение обязанностей директора в другой школе в течение девяти дней.

4. Выполнение итоговой работы с использованием полученных знаний и навыков в модуле 1.

В Великобритании есть отдельные квалификационные стандарты для трех типов руководителей. Рассмотрим более подробно умения, описанные для одного из трех типов руководителей – старшего руководителя (Senior Leader) [5]. Выделено шесть содержательных областей, для каждой из которых прописаны требования к руководителю:

1. Стратегическое мышление и развитие школы (уметь анализировать данные об успеваемости учащихся, сравнивать их с результатами других школ, например, в отношении национальных контрольных показателей; эффективно взаимодействовать с управляющим советом для выбора и согласования подходов к осуществлению образовательного процесса; уметь планировать и внедрять устойчивые изменения в работе школы).

2. Развитие методов преподавания и эффективной реализации учебной программы (владеть рядом методов для сбора данных о качестве преподавания и реализации учебных программ, а также эффективности реализуемых в школе изменений и др.).

3. Стратегическое управление результативной работой школы (уметь управлять коллективом и мотивировать его на достижение общешкольных целей; уметь разрабатывать план взаимодействия с участниками образовательных отношений).

4. Навыки взаимодействия с партнерами.

5. Управление ресурсами и рисками (уметь контролировать использование ресурсов, выявлять новые возможности и существующие проблемы; уметь систематически выявлять, регулировать и снижать риски для школы, ее учеников и персонала).

6. Развитие потенциала школы (уметь разрабатывать стратегии профессионального роста, предусматривая участие каждого сотрудника школы, и прогнозировать их будущие потребности в профессиональном росте и др.).

Как мы видим, в целом функциональная направленность деятельности руководящих работников в системе образования Великобритании близка к описанной в российском профстандарте. Отметим, что в Великобритании большое место отводится профессиональной подготовке на стажировочной площадке и проблематике методов и механизмов развития потенциала школы.

В 2014 г. Австралийский институт преподавания и руководства школами (Australian Institute for Teaching and School Leadership) разработал профессиональный стандарт для руководителей школ (Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles) [6], где представлены профили, описывающие требования к руководителям и их функционал. Профили служат ориентиром для профессионального развития действующих и будущих директоров школ. В стандарте описаны пять профессиональных областей деятельности директора школы:

1. Управление процессом преподавания и обучения (Leading teaching and learning).

2. Саморазвитие и управление развитием других участников образовательного процесса (Developing self and others).

3. Управление развитием, введением инноваций и изменений (Leading improvement, innovation and change).

4. Управление функционированием школы (Leading the management of the school).

5. Взаимодействие с местным сообществом (Engaging and working with community).

В стандарте также представлены требования к руководителям (в том числе директорам школ). Из них можно выделить основные умения, навыки и личностные качества директора:

1. Уметь мотивировать и вдохновлять учеников, школьный персонал и местное сообщество. Действовать в соответствии с высокими моральными принципами.

2. Владеть современной теорией управления, применять ее на практике. Владеть результатами современных исследований и разработок в области педагогики, в том числе принципами разработ-

ки учебных программ, систем оценивания и ведения отчетности. Уметь использовать эти знания в работе, в том числе с целью повышения успеваемости учащихся.

3. Владеть всеми необходимыми знаниями о национальной политике, законах, соглашениях на федеральном уровне и уровне штата. Применять знания о происходящих изменениях в образовательной политике для расширения спектра возможностей школы.

4. Уметь выстраивать взаимодействие со школьным советом, руководящими органами и другими заинтересованными сторонами.

5. Уметь регулярно анализировать свою деятельность, при необходимости вносить изменения в свои подходы к управлению школой. Уметь эффективно регулировать конфликты, укреплять доверие в школьной среде, создавать позитивную атмосферу обучения для учащихся и персонала, а также в местном сообществе.

6. Выявлять проблемные области и искать эффективные решения. Уметь вести переговоры, взаимодействовать и отстаивать свои права, а также поддерживать хорошие отношения со всеми членами школьного сообщества. Уметь пользоваться обратной связью и предоставлять ее другим участникам образовательного процесса. Уметь учитывать социальные, политические и местные условия, в которых функционирует школа.

В этом стандарте особая роль отводится знаниям руководителя и его педагогическим умениям управлять коллективом.

В соответствии с проводимой в Финляндии политикой в области набора руководителей школ важное значение имеет не столько опыт, сколько профессиональная квалификация в области руководства и преподавания. Профсоюзы финских учителей, которые принимают активное участие в разработке стандартов деятельности педагогов, считают важнейшими личными и профессиональными качествами руководителя школы: управленческие и коммуникативные навыки, инновационность/креативность, умение работать в команде и честность. Навыки самоанализа и дальновидность/стратегическое мышление, направленные на приоритетное значение учеников, также являются важными. Квалификационные требования к директору школы следующие: быть квалифицированным учителем для определенного школьного уровня, иметь по крайней мере степень магистра, а также иметь сертификат по управлению в сфере образования и университетскую подготовку не менее 15 кредитных единиц (25 ECTS) или сравнимый с такой подготовкой опыт в сфере управления образованием.

В стране много организаций, проводящих повышение квалификации руководителей школ, обычно на базе университетов. Судить об умениях и навыках, необходимых руководителям школ, можно, в частности, по тематике курсов повышения квалификации для директоров школ (2003–2005) [7]: законодательство, регулирующее работу школ; административная работа в школе; самооценка в образовательной организации, участие в муниципальной процедуре самооценки; сотрудничество внутри образовательной организации; международное сотрудничество, мультикультурное взаимодействие; реализация базовой учебной программы, реализация учебной программы по предмету и предметной области; индивидуальный учебный план; обучение учащихся с особыми потребностями; реализация системы наставничества; система оценивания учащихся; навыки предпринимательства; навыки в области ИКТ, подготовка по методике преподавания; взаимодействие школы с рынком труда.

В Нидерландах реализуется целый ряд курсов для директоров школ. С 1994 г. министерство выделяет специальную субсидию на такую подготовку (подготовка не является обязательной, как и наличие педагогических компетенций). Также растет спрос на индивидуальную подготовку, основанную на требованиях управляющих советов. Для этого содержание составляется под индивидуальные потребности слушателей (обычно зависящие от требований организации). Решение о профессиональном развитии директора принимает школьный совет.

В 2003 г. появился профессиональный профиль, определяющий 20 компетенций руководителя в шести областях. В последнем документе 2006 г. определены пять следующих компетенций руководителя школы [8]: понимание миссии руководителя школы; понимание системы организаций, функционирующих в системе образования; навыки стратегического мышления; знание организационной составляющей работы директора школы; навыки мышления высшего порядка. В обязанности директора в Нидерландах входит обеспечение работы системы контроля качества образования (измерения и регистрация; оценка; контроль качества и повышение качества образования; организация контроля качества образования) и отчетность, работа с персоналом школы и коучинг начинающих учителей, оценивание работы педагогов, принятие решений касательно профессионального развития педагогов.

Союз школьных руководителей Дании (Danish Union of School Leaders) [9] выделил четыре области управления: академическое управление, стратегическое управление, управление персоналом, административное управление, – а также определенные задачи в каждой области. Укажем задачи руководителя школы в академической/педагогической сфере: интерпретировать, адаптировать и применять федеральное законодательство на школьном уровне, а также решать на практике муниципальные задачи, имеющие отношение к школе; определять приоритеты и ставить академические/педагогические задачи в соответствии с планом развития и основными направлениями деятельности школы; планировать и управлять контролем качества учебных и педагогических достижений участников образовательного процесса; мотивировать педагогов, стимулировать применение ими новых методов обучения; систематизировать коллективные знания и опыт школы; поддерживать взаимодействие с учениками и их родителями по социальным и академическим вопросам с целью развития учащихся. Среди задач, связанных со стратегическим управлением: обеспечивать, развивать и контролировать ценностные ориентиры школы как коллектива, создавать в местном сообществе благоприятное представление о школе, активно позиционировать школу и др. Выделяются также задачи, связанные с управлением персоналом, и задачи, связанные с финансовым и административным управлением.

Описанные задачи руководителя школы в аспектах организации образовательного процесса и создания учебной среды в образовательной организации близки по содержанию российскому профстандарту. При этом достаточно много задач связано с организацией взаимодействия в педагогическом коллективе школы: поддержка обмена знаниями в коллективе; распределение задач между сотрудниками и контроль их выполнения; создание благоприятных условий для диалога и совместной работы в коллективе. Таким функциям руководителя школы в отечественном профстандарте уделяется незаслуженно мало внимания.

В Швеции миссия директора школы заключается в том, чтобы быть лидером, а не школьным администратором. В соответствии с законом об образовании Швеции он должен хорошо знать все правила и законы, касающиеся школы. Директор несет ответственность за свою информированность о текущем функционировании школы, должен активно работать над развитием образования в своей школе, для вступления на должность он должен достичь определенной педагогической компетентности, получив достаточный опыт преподавания. Директор, педагоги и другой персонал школы отвечают за содержание и результаты обучения в своей школе. Кроме этого, директор отвечает за трансформацию национальных и местных целей на уровень конкретных педагогических задач. Школы должны сами разрабатывать систему контроля качества. В обязанности директора также входит управление финансами и персоналом школы, организация ее работы и процесса приема учащихся, а также совершенствование процесса обучения и повышение его качества. Директор проводит отбор учителей по открытым вакансиям, определяет индивидуальные условия найма и заработную плату педагогов в рамках местного и национального регулирования. В каждой шведской общеобразовательной школе есть совет, на заседаниях которого директор регулярно встреча-

ется с педагогами, родителями учащихся. На таких встречах могут обсуждаться различные вопросы, например изменения в структуре географического охвата школой региона, бюджет школы, планирование мероприятий на учебный год, проблемы буллинга и пр. Также в школах Швеции по закону ученики имеют возможность влиять на жизнь школы, поэтому в обязанности директора также входит вовлечение учащихся в процесс принятия важных решений.

За обучение директоров школ в Швеции главным образом отвечает Национальное управление по совершенствованию школьного образования (National Agency for School Improvement). Программу [10] разрабатывают университеты, обучение длится 2–3 года и включает разные формы профессионального роста, при этом значительную часть учебной работы в рамках программы директор осуществляет на рабочем месте. Для участия в программе директора направляет муниципалитет.

Образовательная программа для руководителей направлена на развитие следующих компетенций:

1. Знания, охватывающие особенности системы оценивания и процесса обучения; понимание инфраструктуры школы, в том числе особенности коммуникации между всеми участниками образовательного процесса, нормы успеваемости, нормы взаимоотношений, структуру управления, принципы разделения ответственности между преподавателями и учащимися, структуру системы вознаграждения, структуру системы оценки успеваемости учащихся, принципы оценки качества преподавания, принципы управления временем и пространством в школе, принципы взаимодействия школы со всеми заинтересованными участниками; умение создавать команды преподавателей и учащихся.

2. Компетенции в вопросах совершенствования функционирования школы и организации ее работы. Директор должен уметь применять различные стратегии на основе имеющихся теоретических знаний и результатов современных исследований в этой области.

3. Компетенции в области обеспечения безопасности и комфорта учащихся, владение стратегиями организации взаимодействия участников внутри школы и взаимодействия с различными муниципальными службами.

Если рассматривать деятельность международного сообщества в области определения важнейших компетенций руководителей образовательных организаций, стоит отметить компетентностный стандарт руководителя школы, предложенный Европейским комитетом профсоюзов работников образования (European Trade Union Committee for Education – ETUCE) [11].

Комитет определил 13 ключевых управленческих компетенций школьного лидера, которые основываются на семи основных личностных качествах руководителя и шести общих профессиональных навыках, среди них [12]:

1. Личностные качества:

– дальновидное/стратегическое мышление – способность вдохновлять педагогов и учеников, создавать целостную картину целей развития школы;

– инновационность/креативность – способность к творчеству, научно-исследовательской работе, направленной на поиск форм и методов совершенствования системы управления;

– самоактуализация – знание своих личных качеств, адекватность самооценки и самоанализа;

– самосовершенствование – осознание перспектив своего профессионального развития, открытость для постоянного профессионального обучения;

– порядочность – общечеловеческие моральные качества: справедливость; тактичность; выдержка, терпение, самообладание;

– доброжелательность – формирование опыта эмоционально-ценностных отношений, личностных отношений и просоциальная ориентация личности;

– отзывчивость/понимание – гражданская зрелость и активность, умение адекватно реагировать на политические, социальные, экономические, правовые и культурные контексты, влияющие на школу.

2. Профессиональные навыки:

- административные – умение директора планировать, организовывать и управлять человеческими, материальными и финансовыми ресурсами школы с целью обеспечения безопасной и эффективной учебной среды;
- управленческие – способность мотивировать группу людей (учителей, учащихся, родителей) для достижения общей цели (результатов обучения учащихся);
- коммуникативные – умение аргументированно вести дискуссию, способность к установлению контактов, коммуникативная инициатива, культура речи;
- соучастие и консультации относительно стратегий работы школы;
- амбитность/умение рисковать – желание и умение смотреть на вещи с разных позиций и всегда держать запасной план наготове;
- управление временем – умение распределять время в процессе исполнения обязанностей и распределять обязанности между подчиненными для достижения намеченных результатов.

Профсоюзы учителей также отметили такие атрибуты, как навыки межличностного общения, педагогические компетенции, наличие «образовательного проекта» и, наконец, любовь к преподаванию и школе как необходимые для набора квалифицированных кандидатов, подчеркнув особую важность педагогической квалификации и опыта преподавания по сравнению с управленческой квалификацией. Так, почти 80 % профсоюзов, принимавших участие в исследовании, назвали эти компетенции очень важными, поскольку опыт преподавания позволяет руководителю глубоко понимать динамику развития школы, понимать людей, которые ежедневно в ней участвуют, понимать сложность процесса преподавания и обучения.

Анализ перечисленных компетенций и представленного выше зарубежного опыта стандартизации квалификационных требований к руководителю образовательных организаций позволяет сделать вывод о высокой значимости таких личностных качеств директора, как способность мотивировать участников на достижение общей цели, готовность к взаимодействию со всеми участниками образовательного процесса, гибкость мышления, эмпатия и способность к самоанализу и самосовершенствованию, большое число программ профессионального развития руководителей образовательных организаций за рубежом направлено на развитие именно таких навыков, для чего при обучении много времени уделяется взаимодействию обучающихся для решения актуальных для них проблем с привлечением наставников и опытных директоров школ.

В настоящее время во всех странах Европы происходит реформирование профессионально-педагогической подготовки педагогов, в том числе руководителей, в соответствии со следующими стратегиями обучения, которые могут быть использованы в России: стратегии обучения на основе освоения научных исследований и включение их результатов в профессиональную деятельность; стратегии интегрированного обучения (интегрируется профессиональное обучение (мастер-классы) и тренинг личностного развития); стратегии обучения планированию карьеры (learning succession planning); стратегии кооперативного обучения; коммуникативные стратегии обучения (communication learning); стратегии обучения в сетевых сообществах; стратегические тренинги актуализации жизненного смысла.

Компаративный анализ подходов к требованиям профессиональных стандартов к руководителям образовательных организаций разных стран мира показывает, что в целом российский профстандарт и требования к функциям деятельности руководителя соответствуют общемировым трендам. Однако системе повышения квалификации, институтам развития образования следует более активно разрабатывать программы или адаптировать их ко всем требованиям нового профстандарта. Особенно незакрытыми с точки зрения тематики предлагаемых программ повышения квалификации являются направления, связанные с функциями, навыками, знаниями в области проектирования развития организации, определения факторов и рисков развития, мотивации коллектива,

определения задач и перспектив личностного и профессионального роста руководителя и некоторые другие. Все это требует переосмысления задач, форм и методов повышения квалификации руководящих работников образовательных организаций, приведения ее в соответствие с требованиями профессионального стандарта.

Список литературы

1. Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394567/d2720379c2b4a4a3eb5397775bc772e2b9d2ceb4/ (дата обращения: 11.05.2022).
2. Сергиенко А. Ю. Организация повышения квалификации руководителей школ за рубежом: подходы к подготовке и сопровождению // *Человек и образование*. 2021. № 3 (68). С. 167–174.
3. Сергиенко А. Ю. Контент-анализ образовательных программ повышения квалификации управленческих кадров // *Человек и образование*. 2021. № 2 (67). С. 142–147.
4. National Professional Qualification for Headship (NPQH), Great Britain, Department of Education, 2020. URL: <https://www.gov.uk/guidance/national-professional-qualification-for-headship-npqh#whats-involved> (дата обращения: 11.05.2022).
5. National Professional Qualification (NPQ) Content and Assessment Framework. A guide for NPQ participants. Great Britain, 2019. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/835720/National_Professional_Qualification__NPQ__Content_and_Assessment_Framework.pdf (дата обращения: 01.05.2022).
6. Australian Professional Standard for Principals, Australian Institute for Teaching and School leadership, 2014. URL: <https://www.aitsl.edu.au/tools-resources/resource/australian-professional-standard-for-principals> (дата обращения: 01.05.2022).
7. Improving School Leadership. Finland, Background Report, 2007. URL: <https://www.oecd.org/education/school/38529249.pdf> (дата обращения: 01.05.2022).
8. Improving School Leadership – OECD Review Background Report for the Netherlands, 2007. URL: <https://www.oecd.org/education/school/38639469.pdf> (дата обращения: 01.05.2022).
9. Improving School Leadership National background report, Denmark, 2007. URL: <https://www.oecd.org/education/school/38574860.pdf> (дата обращения: 01.05.2022).
10. Improving school leadership, Background report for Sweden, 2007. URL: <https://www.oecd.org/education/school/38613828.pdf> (дата обращения: 01.05.2022).
11. School Leadership in Europe: issues, challenges and opportunities // European Trade Union Committee for Education. 2021. URL: <https://www.csee-etuice.org/images/attachments/SchoolLeadershipsurveyEN.pdf> (дата обращения: 01.05.2022).
12. Ковальчук Е. С. Кадровые стандарты педагогических лидеров в школах стран Западной Европы // *Балтийский гуманитарный журнал*. 2013. № 3. С. 39–44. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovye-standarty-pedagogicheskikh-liderov-v-shkolah-stran-zapadnoy-evropy> (дата обращения: 22.04.2022).

References

1. *Professional'nyy standart "Rukovoditel' obrazovatel'noy organizatsii (upravleniye doshkol'noy obrazovatel'noy organizatsiyey i obshcheobrazovatel'noy organizatsiyey)"* [Professional standard "Head of educational organization (management of pre-school educational organization and general educational organization)"] (in Russian). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394567/d2720379c2b4a4a3eb5397775bc772e2b9d2ceb4/ (accessed 11 May 2022).
2. Sergiyenko A. Yu. Organizatsiya povysheniya kvalifikatsii rukovoditeley shkol za rubezhom: podkhody k podgotovke i soprovozhdeniyu [Organization of professional development of school leaders abroad: approaches to training and support]. *Chelovek i obrazovaniye – Man and Education*, 2021, no. 3 (68), pp. 167–174 (in Russian).
3. Sergiyenko A. Yu. Kontent-analiz obrazovatel'nykh programm povysheniya kvalifikatsii upravlencheskikh kadrov [Content analysis of training programs for professional development of heads of educational organizations]. *Chelovek i obrazovaniye – Man and Education*, 2021, no. 2 (67), pp. 142–147 (in Russian).

4. *National Professional Qualification for Headship (NPQH)*, Great Britain, Department of Education, 2020. URL: <https://www.gov.uk/guidance/national-professional-qualification-for-headship-npqh#whats-involved> (accessed 11 May 2022).
5. *National Professional Qualification (NPQ) Content and Assessment Framework. A guide for NPQ participants*. Great Britain, 2019. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/835720/National_Professional_Qualification__NPQ__Content_and_Assessment_Framework.pdf (accessed 1 May 2022).
6. *Australian Professional Standard for Principals*, Australian Institute for Teaching and School leadership, 2014. URL: <https://www.aitsl.edu.au/tools-resources/resource/australian-professional-standard-for-principals> (accessed 1 May 2022).
7. *Improving School Leadership*. Finland, Background Report, 2007. URL: <https://www.oecd.org/education/school/38529249.pdf> (accessed 1 May 2022).
8. *Improving School Leadership – OECD Review Background Report for the Netherlands*, 2007. URL: <https://www.oecd.org/education/school/38639469.pdf> (accessed 1 May 2022).
9. *Improving School Leadership National background report*, Denmark, 2007. URL: <https://www.oecd.org/education/school/38574860.pdf> (accessed 1 May 2022).
10. *Improving school leadership*, Background report for Sweden, 2007. URL: <https://www.oecd.org/education/school/38613828.pdf> (accessed 1 May 2022).
11. *School Leadership in Europe: issues, challenges and opportunities*. European Trade Union Committee for Education, 2021. URL: <https://www.csee-etuice.org/images/attachments/SchoolLeadershipsurveyEN.pdf> (accessed 1 May 2022).
12. Koval'chuk E. S. Kadrovyye standarty pedagogicheskikh liderov v shkolakh stran Zapadnoy Evropy [Career standards for school leaders in Western European schools]. *Baltiyskiy gumanitarnyy zhurnal – Baltic Humanitarian Journal*, 2013, no. 3, pp. 39–44 (in Russian). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovye-standarty-pedagogicheskikh-liderov-v-shkolah-stran-zapadnoy-evropy> (accessed 22 April 2022).

Информация об авторах

Сергиенко А. Ю., кандидат педагогических наук, Институт управления образованием Российской академии образования (ул. Черняховского, 2, Санкт-Петербург, Россия, 191119).
E-mail: sergienko_ay@iuorao.ru

Соколова И. И., доктор педагогических наук, профессор, Военная академия связи им. Маршала Советского Союза С. М. Буденного (пр. Тихорецкий, 3, Санкт-Петербург, Россия, 196066).
E-mail: irivsokolova@gmail.com

Information about the authors

Sergiyenko A. Yu., Candidate of Pedagogical Sciences, Institute of Education Management of Russian Academy of Education (ul. Chernyakhovskogo, 2, St. Petersburg, Russian Federation, 191119).
E-mail: sergienko_ay@iuorao.ru

Sokolova I. I., Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Military Telecommunications Academy ((pr. Tikhoretskiy, 3, St. Petersburg, Russian Federation, 196066).
E-mail: irivsokolova@gmail.com

Статья поступила в редакцию 12.05.2022; принята к публикации 01.07.2022

The article was submitted 12.05.2022; accepted for publication 01.07.2022