

ШКОЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ШКОЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ В КАНАДЕ И РОССИИ

Ольга Сергеевна Беликова¹, Наталья Леонидовна Коршунова²

*Филиал Приморского краевого колледжа искусств¹
Находка, Россия
Филиал Дальневосточного федерального университета²
Уссурийск, Россия*

¹Аспирант, преподаватель английского языка,
e-mail: larks79@mail.ru

²Кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики и психологии развития,
e-mail: nkor@mail.ru

Аннотация. Школьное лидерство является приоритетным направлением в образовательной политике во всём мире. Директора школ, также как учителя, играют важную роль в улучшении школьного образования. В статье рассматриваются показатели эффективности работы школьных лидеров в Канаде и России. Определены основные методы оценки работы директоров школ: диагностическое оценивание, рейтинговое оценивание, портфолио, личный профиль, тестирование, рефлексивные рубрики (самооценка). Автор также описывает процедуру оценивания руководства школами в обеих странах, уточняет значение таких терминов, как «школьный лидер» и «школьное лидерство», рассуждает о роли директора школы в улучшении качества образования и способах его оценивания.

Ключевые слова: школьное лидерство, оценка, оценивание, учебные достижения, директор школы, показатели эффективности, образование, Канада, Россия.

Для цитирования: Беликова О. С., Коршунова Н. Л. Школьное лидерство: оценка эффективности работы школьных лидеров в Канаде и России // Известия Воронежского государственного педагогического университета. 2021. № 1. С. 47–51. DOI 10.47438/2309-7078_2021_1_47.

Введение

О качестве образования в общеобразовательных учреждениях можно судить как по индивидуальным образовательным достижениям обучающихся и уровню профессионализма педагогов, так и по уровню организации образовательного процесса и качеству управленческой деятельности в образовательном учреждении [4]. По данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), школьное лидерство является приоритетным направлением в образовательной политике во всём мире. Это связано с увеличением автономии школ, а также с усиленным вниманием к школьному образованию и его результатам, что сделало необходимым переосмыслить и переоценить роль школьных лидеров. Главным образом, функция школьного лидера определяется набором ролей, включающих управление финансами, человеческими ресурсами, учебным процессом [5].

Результаты

Директора школ, также как учителя, играют важную роль в улучшении школьного образования в Канаде. Исследования последних десятилетий (в частности, TALIS), на которые ссылаются канадские исследователи качества образования Д.В. Ривз, К.А. Лейсвуд и др. подтвердили, что директора школ оказывают сильное влияние на найм, увольнение или удержание в должности учителей; на продвижение школьных реформ и инноваций; а также значительное, хотя и косвенное влияние на учебные достижения школьников. Было установлено, что качество преподавания и управление школой составляют 60% от общего влияния

школы на учебные достижения школьников, а влияние только директоров – целых 25%. Такое воздействие объясняется возможностью создать условия для поддержки учебного процесса, особенно тех условий, которые непосредственно влияют на эффективность преподавания, включая профессиональное развитие и оценивание учителей [6].

В целом нами было найдено немного исследований, посвящённых проблеме школьного лидерства в Канаде; большинство исследований опирались на данные, полученные зарубежными коллегами. Обязательным требованием для директоров школ в провинции Онтарио является высшее педагогическое образование (магистратура или специалитет), опыт работы учителем не менее пяти лет, прохождение учебной программы для директоров школ. В канадской научно-исследовательской литературе чаще встречаются словосочетания: «школьные лидеры» (shcool leaders) и «школьное лидерство» (school leardership), что вероятно относится ко всей управляющей группе: директор, его заместители, администраторы, члены школьного совета и др. Школьное лидерство определяется как «наличие руководящей должности и способности управлять», при этом управляющие полномочия не возлагаются лишь на одного человека (директора школы), а могут быть распределены между разными людьми в школе и вне школы [5].

Также часто употребляются такие термины, как «учебное (педагогическое) лидерство» (instructional leardership) и «трансформационное лидерство» (transformational leardership). Ассоциация учителей провинции Альберта определяет «качественное» учебное лидерство как предоставление всем учащимся оптимальных возможностей для учёбы и

развития. Учебное лидерство, в отличие от других моделей лидерства, больше делает акцент на постановке образовательных целей, планировании учебного процесса и оценке преподавания и учения. При этом ряд исследователей (К. Митчел, Дж.Б. Кастл и др.) отмечают, что реформы в системе образования в последние десятилетия и акцент на подотчётность привели к тому, что учебное лидерство отошло на задний план, уступив место управленческой деятельности и работе с документами [7].

Другие исследователи (В.С. Портин, С. Филдмен и др.), наоборот, утверждают, что на протяжении длительного времени оценка школьных директоров и их заместителей ассоциировалась с оценкой персонала. Целью таких оценок было обеспечение подотчётности директора школы за свою работу. Однако в последнее время акцент сместился на улучшение преподавания и учёбы через развитие знаний и умений школьного лидера в процессе оценивания [8]. Тем не менее, неоспоримым остаётся тот факт, что система оценки деятельности школьных лидеров предполагает наличие чётких аспектов оценивания и требований их работы. Кроме того, необходимо учитывать местный и школьный контексты оцениваемого; исходить из предположения о компетентности администратора, а не его несовершенстве; активно вовлекать самих директоров в процедуру оценивания; подробно информировать оцениваемых о целях и этапах данной процедуры с предоставлением выбора формы оценивания, необходимых ресурсов и времени.

В официальных документах Департамента образования провинции Онтарио обозначены следующие обязанности школьного лидера:

1. Определение миссии школы и постановка целей.
2. Обсуждение и согласование учебных программ.
3. Мониторинг учебных достижений.
4. Создание позитивного «школьного климата» и учебной культуры.
5. Соблюдение учебного времени в соответствии с расписанием.
6. Предоставление возможностей для профессионального развития учителя [9].

В соответствии с Программой квалификации директоров школ в Онтарио (The Principals Qualification Program) оцениванию подлежат такие аспекты, как профессиональные знания, профессиональная практика, лидерство в учебных сообществах, непрерывный профессиональный рост. Согласно более подробному описанию уровень учебных достижений школьников (50%) и качество преподавания (20%) составляют основу для оценивания. Остальные 30% оценки включают планирование и организацию учебного процесса, учебную культуру, создание условий для равенства в получении общего образования, содействие профессиональному росту педагогов, собственное профессиональное развитие [10]. Однако существуют и другие мнения относительно важности оцениваемых аспектов.

Так, Шэлли Хэбегер, исследуя лидерство в школах провинции Онтарио с высокими учебными достижениями и низким социо-экономическим статусом большинства учащихся, пришёл к выводу, что создание позитивной школьной культуры является основным умением директора, так как остальные составляющие качественного образования (планирование; преподавание, основанное на доверии к учителю; работа с родителями школьников и др.) во многом зависят от способности директора школы установить атмосферу диалога и сотрудничества между участниками образовательного процесса [11].

Очевидно, что такого же мнения придерживается и Ассоциация Учителей провинции Альберта, поставив на первое место такой критерий качества, как установление эффективных и доброжелательных взаимоотношений между участниками учебного процесса. Далее следует лидерство в учебном сообществе, управление школьными ресурсами и финансовыми операциями, установление связей с более широким социальным контекстом.

Более глубоко и теоретически обоснованное, на наш взгляд, изложение умений (компетенций), необходимых для директора школы, можно найти в российской педагогической литературе. Так, И.О. Антипина выделяет такие компетенции, как управленческая, экономико-правовая, педагогическая, методическая, социально-психологическая, компетенция в сфере информационно-коммуникационных технологий. При этом автор отмечает, что только наличие педагогической компетенции у директора школы может способствовать не только эффективному функционированию школы, но и её развитию [1].

Для оценки профессиональной деятельности директора школы в Канаде с исследовательской целью и с целью подотчётности нами были выявлены такие методы, как:

1. Диагностическое оценивание. Заключается в сборе и анализе данных опросов учеников и их родителей, учителей, самих директоров и вышестоящих руководителей департаментов образования.
2. Рейтинговое оценивание практической деятельности директора. Представляет собой выявление лучшей лидерской практики путём расширенных опросов участников образовательного процесса и интервью школьных лидеров данного школьного района.
3. Профиль директора школы. Содержит подробное описание целей, методов и условий практической деятельности директора школы, его заместителей и администраторов.
4. Портфолио. Является «концептуальным контейнером», куда директора школ могут поместить различные артефакты для документального подтверждения своих достижений.
5. Тестирование директоров. Помогает определить способности принимать необходимые решения в типичных рабочих ситуациях.
6. Рефлексивные рубрики (или заголовки). Обозначают направления профессиональной деятельности директора с пояснениями её процесса, результатов и продуктов самим оцениваемым [7].

Особое место в диагностическом оценивании занимает оценивание деятельности директоров учителями, чья оценка является, как правило, самой строгой. Так, в своей статье «Лидерство, которое хотят учителя» К.П. Хосерман и его соавторы описывают исследование, проведённое в семидесяти семи школах провинции Альберта. Многофакторный опросник учителей с акцентом на выявление лидерских качеств, направленных на преобразование (трансформацию) учебной среды стал основой для составления рейтинга директоров школ. В ходе исследования были выявлены такие необходимые, с точки зрения большинства опрошенных учителей, лидерские качества, как творческий подход в решении проблем, коллегиальность в принятии решений, справедливость и соблюдение профессиональной этики, поддержка и поощрение учителей, содействие их профессиональному росту. Примечательно, что приблизительно половина всех опрошенных учителей не выявила наличие данных качеств у своих директоров в должной степени [13].

Преимуществом метода портфолио и рубрик Фэлдмен, Нэпп и др. считают процесс самооценки,

связанный с необходимостью определить ценность артефакта и описать связанный с ним профессиональный рост, а также проанализировать свою профессиональную деятельность, в то время как методы диагностического и рейтингового оценивания, связанные с привлечением школьного сообщества, дают более объективную информацию. Исследователи предостерегают против использования простых чек-листов и опросников для участников образовательного процесса, данных оценки образовательных достижений учащихся и «смехотворных докладов» самих директоров для оценки их сложной работы.

На практике процедура оценивания директоров школ и их заместителей в Канаде во многом схожа с оцениванием учителей. В соответствии с «Руководством по оцениванию директоров и их заместителей в провинции Онтарио» целью оценивания является помощь в раскрытии полного потенциала директора школы (или его заместителя) как школьного лидера, а также подотчётность, позволяющая убедить общество в том, что школой руководит высококвалифицированный профессионал. Директора также делятся на «новых» (менее года работы в данной должности) и «опытных». «Новые» директора проходят процедуру оценивания в течение первого года работы, «опытные» – каждые пять лет. Оцениваемый должен разработать годовой план работы с подробным описанием целей и методов их достижения относительно улучшения учебных достижений и благосостояния учащихся; разработать ежегодный план профессионального роста, представляющий собой планирование любой деятельности, связанной с профессиональным развитием, включая составление годового плана работы; встретиться с оценщиком для обсуждения планов. Оценивая результаты работы директора, оценщик должен принимать во внимание многие факторы, такие как: достигнутые и недостиженные цели, обозначенные в годовом плане работы; усилия, предпринимаемые оцениваемым для достижения поставленных целей; попытки привлечения учителей и другого педагогического персонала к выполнению задач; логическое обоснование недостиженных целей; демонстрируемую готовность и способность продолжать работу. По результатам оценивания выставляется оценка «удовлетворительно» или «неудовлетворительно», в случае которой оцениваемый имеет право на два повторных оценивания. Ответственность за своевременное прохождение оценивания и его последствия возлагается на Школьный Совет [13].

Оценка работы директора предоставляет руководителям департаментов образования провинций, а также самим директорам важную информацию для изучения и дальнейшего профессионального роста. Однако такие оценивания довольно сложны, так как практические результаты работы директоров школ и их влияние на обучение не всегда очевидны. Кроме того, как отмечает Д.Б. Ривз, в большинстве случаев отсутствуют чёткие стандарты оценивания и единого понимания эффективного лидерства. Оценка директоров школ часто ассоциируется с оценкой персонала. Цель такого оценивания – поддержать некоторую подотчётность директоров за свою работу: оправдать найм, увольнение, повторное назначение на должность или продление контракта. Такие оценивания необходимы, но малоэффективны для улучшения лидерской практики на протяжении всей карьеры. Таким образом, система оценивания школьных лидеров не является приоритетной в системе оценивания качества образования на провинциальном и школьном уровнях [14].

Для более объективного оценивания и улучшения лидерской практики Ассоциация Учителей Альберты предлагает опираться на следующие принципы, схожие с принципами оценки учителей:

1. Разработать чёткие критерии оценки с привлечением самих школьных лидеров и возможностью выбора формы оценивания.
2. Принимать во внимание уникальный контекст каждого школьного района/школы.
3. Стимулировать процесс самооценки в ходе оценивания, рефлексии о проделанной работе и возможности профессионального роста.
4. Использовать коллективный подход при оценивании, вовлекая всё школьное сообщество.
5. Оценивать не только работу школьного лидера, но и реальные возможности выполнять свои обязанности в соответствии с образовательными стандартами провинции.

Российские авторы (Е.Ю. Малеванов, Т.И. Пуденко и др.) отмечают такие критерии эффективности работы директоров школ, как позитивная динамика учебных и внеучебных достижений учащихся с учетом характеристики контингента учащихся; эффективность (результативность) воспитательной системы школы; расширение спектра образовательных программ и качества образовательных услуг в соответствии с социальным заказом; повышение профессионального уровня членов педагогического коллектива; развитие материально-технической базы образовательного учреждения; создание комфортных условий для участников образовательного процесса (учителей, учащихся, родителей); повышение открытости, демократизация управления школой [2].

Исследуя проблему подготовки школьных лидеров в России, И.А. Иваненко упоминает такие методы, как тестирование на усвоение основных понятий государственно-общественного управления, оценка образовательных программ и отчетов школ, анализ личностного профиля, опрос родителей школьников и общественности, оценка репутации руководителя. В целом автор отмечает, что в России не проводилось масштабных исследований, посвящённых анализу современных программ по подготовке и оценке специалистов в области управления школьным образованием [3].

Выводы

Как в канадских, так и в российских исследованиях школьного лидерства отмечается, что работа директоров школ существенно изменилась в последнее время, увеличилась рабочая нагрузка и список должностных обязанностей. Это связано с образовательными реформами; изменениями в учебной программе, системе оценки образовательных достижений; а также с социальными и экономическими изменениями в обществе. Так, например, маркетинг образования превратил директора школы в менеджера, планирующего бюджет школы и вынужденного конкурировать с другими учебными заведениями. На наш взгляд, такие изменения сделали оценку качества управления школой более сложной, а с другой стороны, вывели на первый план оценку работы директора школы обществом в условиях конкуренции между школами и растущими требованиями «потребителей образовательных услуг».

Конфликт интересов

Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Библиографический список

1. Антипина И. О. Современные подходы к определению профессионально значимых компетенций директора школы в отечественной педагогической науке и практике // *Образование и наука*. 2011. № 9 (88). С. 21–29.
2. Иваненко И. А. Методологические подходы подготовки руководителей школ в условиях реализации социального заказа // *Вестник Башкирского университета*. 2014. Т. 19, № 2. С. 728–735.
3. Эффективный руководитель школы: предложения и подходы по конкурсному отбору и оценке директоров общеобразовательных учреждений / Малеванов Е. Ю., Пуденко Т. И., Потемкина Т. В., Вальдман И. А. // *Управление образованием: наука и практика*. 2012. № 1 (37). С. 1–8.
4. Пасынок Ю. Ю. Новая система оценки качества образования, ориентированная на современные результаты образования (инновационный проект). URL: <http://festival.1september.ru/articles/652381/> (дата обращения: 24.12.2018).
5. Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman. Improving School Leadership. Vol. 2: Case Studies on System Leadership. OECD, 2008. URL: <https://www.oecd.org/education/school/44375122.pdf> (дата обращения 13.02.2019).
6. Murakami Elizabeth T., Tornsen Monika, Pollock Katina E. School Principals' Standards and Expectations in Three Educational Contexts // *Canadian and International Education / Education canadienne et internationale*. 2014. Vol. 43, iss. 1, article 7.
7. Coral Mitchell, Joyce B. Castle. The Instructional Role of Elementary School Principals // *Canadian Journal of Education*. 2005. Iss. 28, 3. P. 409–433.
8. Evaluating School Principals / The Alberta Teacher's Association. Copyright. 2010. URL: <https://www.teachers.ab.ca/SiteCollectionDocuments/ATA/Publications/Research/PD-86-16%20Evaluating%20the%20Principal.pdf> (дата обращения 21.01.2019).
9. Michelle Prytula, Brian Noonan, Laurie Hellsten. Toward Instructional Leadership: Principals' Perceptions of Large-Scale Assessment in Schools // *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*. 2013. Iss. 140. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/42840-111930-1-SM.pdf> (дата обращения 09.08.2017).
10. Goldring E., Cravens X. C., Murphy J., Porter A. C., Elliott S. N. & Carson B. The Evaluation of Principals: What and How Do States and Urban Districts Assess Leadership? // *The Elementary School Journal*. 2009. Vol. 110: 1. P. 19–39.
11. Shelly Habegger. The Principal's Role in Successful Schools: Creating a Positive School Culture // *Principal*. September/October 2008. P. 42–46.
12. Cal P. Hauserman. Sheldon L. Stick. The Leadership Teachers Want from Principals // *Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation*. 2013. Iss. 36:3. P. 184–203.
13. Condon Ch., Clifford M. Measuring Principal Performance. How Rigorous Are Commonly Used Principal Performance Assessment Instruments? // *A quality School Leadership / Iss. brief, January 2012*. P. 1–20.
14. Reeves D. B. *Assessing Educational Leaders: Evaluating Performance for Improved Individual and Organizational Results*. Second Edition. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2009.

References

1. *Sovremennye podkhody k opredeleniyu professional'no znachimykh kompetentsii direktora shkoly v otechestvennoi pedagogicheskoi nauke i praktike* [Modern approaches to the definition of professionally significant skills of the school headmaster in the Russian pedagogical science]. *Obrazovanie i nauka*, 2011, no. 9 (88), pp. 21–29.
2. Ivanenko I.A. *Metodologicheskie podkhody podgotovki rukovoditelei shkol v usloviyakh realizatsii sotsial'nogo zakaza* [Methodological approaches of school leaders training under the conditions of social demand realization]. *Vestnik Bashkirskogo universiteta*, 2014, Vol. 19, no. 2, pp. 728–735.
3. Malevanov E.Yu., Pudenko T.I., Potemkina T.V., Val'dman I.A. *Effektivnyi rukovoditel' shkoly: predlozheniya i podkhody po konkursnomu otboru i otsenke direktorov obshcheobrazovatel'nykh uchrezhdenii* [Effective school leader: suggestions and approaches on contest selection and assessment of secondary school institutions]. *Upravlenie obrazovaniem: nauka i praktika*, 2012, no. 1 (37), pp. 1–8.
4. Pasyнок Yu.Yu. *Novaya sistema otsenki kachestva obrazovaniya, orientirovannaya na sovremennye rezultaty obrazovaniya (innovatsionnyi proekt)* [The new system of education quality assessment, focusing on the education results (innovation project)]. Available at: <http://festival.1september.ru/articles/652381/> (accessed: 24.12.2018).
5. Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman. *Improving School Leadership. Vol. 2: Case Studies on System Leadership*. OECD, 2008. Available at: <https://www.oecd.org/education/school/44375122.pdf> (accessed: 13.02.2019).
6. Murakami Elizabeth T., Tornsen Monika, Pollock Katina E. School Principals' Standards and Expectations in Three Educational Contexts. *Canadian and International Education / Education canadienne et internationale*, 2014, vol. 43, iss. 1, article 7.
7. Coral Mitchell, Joyce B. Castle. The Instructional Role of Elementary School Principals. *Canadian Journal of Education*, 2005, iss. 28, 3, pp. 409–433.
8. Evaluating School Principals. The Alberta Teacher's Association. Copyright, 2010. Available at: <https://www.teachers.ab.ca/SiteCollectionDocuments/ATA/Publications/Research/PD-86-16%20Evaluating%20the%20Principal.pdf> (accessed: 21.01.2019).
9. Michelle Prytula, Brian Noonan, Laurie Hellsten. Toward Instructional Leadership: Principals' Perceptions of Large-Scale Assessment in Schools. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 2013, iss. 140. Available at: <file:///C:/Users/User/Downloads/42840-111930-1-SM.pdf> (accessed: 09.08.2017).
10. Goldring E., Cravens X.C., Murphy J., Porter A.C., Elliott S.N. & Carson B. The Evaluation of Principals: What and How Do States and Urban Districts Assess Leadership? *The Elementary School Journal*, 2009, vol. 110: 1, pp. 19–39.
11. Shelly Habegger. The Principal's Role in Successful Schools: Creating a Positive School Culture. *Principal*, September/October 2008, pp. 42–46.
12. Cal P. Hauserman. Sheldon L. Stick. The Leadership Teachers Want from Principals. *Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation*, 2013, iss. 36: 3, pp. 184–203.

13. Condon Ch., Clifford M. Measuring Principal Performance. How Rigorous Are Commonly Used Principal Performance Assessment Instruments? *A quality School Leadership / Iss. breaif*, January 2012, pp. 1–20.

14. Reeves D.B. *Assessing Educational Leaders: Evaluating Performance for Improved Individual and Organizational Results*. Second Edition. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2009.

Поступила в редакцию 30.01.2021

Подписана в печать 01.03.2021

SCHOOL LEADERSHIP: ASSESSMENT OF SCHOOLLEARDERS' EFFECTIVENESS IN RUSSIA AND CANADA

Olga S. Belikova¹, Natalia L. Korshunova²

*Premorye College of Art¹
Nakhodka, Russia
Far East State Universaty²
Ussuryisk, Russia*

¹*Postgraduate Student, Teacher of English,
e-mail: larks79@mail.ru*

²*Dr. Pedagog, Sci., Professor of the Department of Pedagogy and Psychology,
e-mail: nlkor@mail.ru*

Abstract. School leadership is a priority direction of educational policy all over the world. Both school headmasters and teachers play an important role in the improvement of school education. Indicators of effectiveness of school leaders' activities in Canada and Russia are considered in the article. Essential ways of school leaders' assessment are defined: diagnostic evaluation, rate evaluation, portfolio, personal profile, testing, reflective rubrics(self-evaluation).The author also describes the procedure of school leaders assessment in both countries, clarifies the meaning of such terms as "school leader" and "school leadership", speaks of the role of a headmaster in the school education quality improvement and ways of its evaluation.

Key words: school leadership, assessment, educational achievements, school headmaster, indicators of effectiveness, education, Canada, Russia.

Cite as: Belikova O. S., Korshunova N. L. School leadership: assessment of schoollearders' effectiveness in Russia and Canada. *Izvestiya Voronezhskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* [Izvestia Voronezh State Pedagogical University], 2021, no. 1, pp. 47–51. (in Russian). DOI 10.47438/2309-7078_2021_1_47.

Received 30.01.2021

Accepted 01.03.2021