Подготовка, отбор и повышение квалификации руководителей общеобразовательных организаций в Гонконге

Грачева Людмила Юрьевна – канд. пед. наук, заместитель руководителя Центра развития высшего и среднего профессионального образования РАО (Москва, Россия); l_gracheva@bk.ru

Зайцева Анна Владимировна – канд. пед. наук, доцент, Пензенский государственный университет (Пенза, Россия); heaven76@yandex.ru

Ломохова Светлана Анатольевна – канд. пед. наук, доцент, Пензенский государственный университет (Пенза, Россия); slomokhova@mail.ru

Аннотация. *В статье рассматривается гонконгская модель развития педагогического лидерства, а также соответствующие этой модели подходы к содержанию и формам организации процесса профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций.*

Ключевые слова. *Педагогическое лидерство, профессиональное развитие руководителей общеобразовательных организаций, концепция непрерывного профессионального развития, индивидуальный план развития лидерства, механизм подбора потенциальных руководителей, сертификация, портфолио профессионального развития, план профессионального развития, домены лидерства.*

Цель данной статьи – представить опыт Гонконга в организации профессионального развития руководителей образовательных организаций общего образования с учетом следующих позиций, актуальных для выбора кейса именно этой страны в целях аналитического обзора:

- Гонконг устойчиво занимает лидирующие позиции в мире по результатам сравнительных международных тестов школьных достижений PISA и TIMSS;

- Гонконг признается страной, конкурентоспособной в непрерывном образовании взрослых, в частности руководителей общеобразовательных организаций, т.к. демонстрирует хорошо развитую систему наставничества, высокий уровень методического и материально-технического обеспечения дополнительных профессиональных программ для руководителей школ за счет сетевого взаимодействия с различными организациями и экспертами и др.

Зарубежные модели развития педагогического лидерства неслучайно представляют интерес для российских исследователей: их анализ позволяет выявить возможности продуктивного использования в нашей стране определенных подходов и практик для решения важных задач, связанных, например, с разработкой содержания и форм организации процесса профессионального развития директоров школ в соответствии со стандартизированными требованиями.

Гонконгская модель профессионального развития педагогических работников, сложившаяся более чем за 40 лет, соответствует современным мировым тенденциям. Традиционная система ценностей в этой стране тесно и органично связана с англосаксонскими традициями, которые обусловлены исторической ситуацией и колониальным влиянием Великобритании на Гонконг [1, с. 298; 2, с. 70]. Тем не менее, данная модель проявляет гибкость, применяя и адаптируя к соб-

ственным культурным ценностям эффективный зарубежный опыт. В таком контексте национальных образовательных реалий анализ опыта подготовки, отбора и повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций в Гонконге позволит выявить возможности применения соответствующих кросс-культурных практик в условиях российской специфики управления образованием на внутришкольном уровне.

Гонконг выработал свой подход к развитию школьного лидерства под влиянием двух масштабных изменений. Первым было становление Гонконга в качестве особого административного региона Китайской Народной Республики в 1997 г. после 156 лет колониального правления Великобритании. Изменение системы политического управления оказало как прямое, так и косвенное влияние на школьное руководство. Вторым масштабным изменением считается переход Гонконга к национальной системе школьного управления (School-based Management) в начале 1990-х гг. Система сложилась в начале 2000-х гг., но продолжает развиваться с учетом как национального, так и глобального контекстов. Сегодня на роль руководителя школы в Гонконге сильно влияет также контекст автономии при строгой отчетности в системе школьного менеджмента [3].

С одной стороны, руководители несут ответственность за самосовершенствование организации в целом, что предполагает контроль за профессиональным развитием учителей, стратегическим планированием внутришкольного организационного развития; с другой стороны, они управляют текущими процессами в рамках системы ежегодного планирования, самообследования и самоотчетности внутри организации.

С 2002 г. Бюро Департамента образования Гонконга инициировало реализацию Концепции непрерывного профессионального развития для директоров школ с целью структурированного развития лидерства. Данный программный документ предполагает три ключевых этапах: подготовительный, процессуальный и продвинутый.

Подготовительный этап. Потенциальные руководители обязаны пройти сертификацию (Certification for Principalship – CFP) по соответствующей комплексной программе, включающей анализ потребностей, подготовительные курсы для поступления на руководящие должности, составление портфолио профессионального развития, которое оценивается в Бюро Департамента образования (Секция школьного лидерства и профессионального развития). Для получения Сертификата руководителя претендующие на должность кандидаты должны в течение двухлетнего периода оценить свою готовность к будущей руководящей роли и разработать индивидуальный план развития лидерства (согласно «Программе анализа потребностей», которая является своеобразным механизмом подбора потенциальных руководителей и идентификатором таланта руководителя).

Основные центры обучения в рамках подготовительного этапа развития школьного лидерства – Гонконгский баптистский университет (Hong Kong Baptist University), Гонконгский университет (Hong Kong University), Китайский университет Гонконга (The Chinese University of Hong Kong). Обучение на данном этапе оплачивается участниками программ. Так, Центр образовательного лидерства (The Center for Educational Leadership) при Гонконгском университете, который является одним из провайдеров дополнительного профессионального педагогического образования, предлагает комбинированную программу [4]. Стоимость программы составляет 3500 долл. США. Педагогический факультет Гонконгского университета разработал шестимесячную

комбинированную подготовительную программу. Участники самостоятельно оплачивают стоимость курса – 3500 долл. США за комплекс двух программ или 2700 долл. США для тех, кто уже отдельно прошел программу анализа потребностей. Содержание программы подготовительных курсов обновляется периодически (в среднем каждые два года) с учетом изменений в политической и образовательной ситуации.

Программа подготовительных курсов для поступления на руководящие должности в общеобразовательной организации – ключевой элемент процесса сертификации. Она может предлагаться в комплексе с «Программой анализа потребностей» либо отдельно от нее, т.к. существует определенный процент участников начального этапа сертификации, кто может отказаться от своих профессиональных планов в будущем или отложить их на какое-то время. Высшие степени (магистратура или докторантура по направлениям «Образование/Школьный менеджмент») не принимаются в качестве эквивалента или альтернативы.

Участники подготовительных курсов в рамках процесса сертификации обязаны представить практико-ориентированный проект (исследование через действие), основанный на исследовании актуального для общеобразовательной организации «проблемного материала», отражающего опыт преподавания и обучения. Проектирование предполагает стадии планирования, действия, наблюдения и размышления–рефлексии в целях разрешения проблемных ситуаций в деятельности школы. Для презентации и обсуждения проекта участники представляют отчет, который включает: введение (знакомство с выявленной проблемой и вспомогательные материалы как иллюстрацию проблемного аспекта деятельности общеобразовательной организации); план действий (принципы действий, их последовательность, сроки); выводы о последствиях реализации плана действий.

В Гонконгском баптистском университете авторам проектов предлагается обсудить ответы на следующие вопросы прежде, чем начать исследование: в чем вы видите отличие практико-ориентированного проблемного проекта (проекта через действие) от экспериментального исследования / исследования методом «проб и ошибок»? Вы бы поддержали идею о том, что все учителя должны быть «исследователями через действие»? Основная цель исследования через действие заключается в изменении/улучшении проблемной ситуации: если действия оказываются неэффективными, следует ли считать проект неудачным? Каковы «основные ценности» исследования через действие? Как подход трансляции информации («рассказывания историй») соотносится с исследованием через действие?

Таким образом, очевидно, что набор представленных вопросов не имеет однозначных ответов, но помогает понять участникам программы специфику предлагаемой им практики.

Заключительным составляющим элементом сертификации является представление портфолио профессионального развития. Портфолио является формальным отчетом о карьерных успехах кандидата на должность директора общеобразовательной организации, отражающим качественные свидетельства профессионального роста (например, в форме рефлексивного журнала). Ожидается, что потенциальные руководители будут излагать свои личные цели развития в соответствии с опытом подготовки по двум предыдущим программам этапа. Портфолио также должно содержать личное видение роли руководителя школы, отчет по результатам программы анализа потребностей, отзывы экспертов. Результаты сертификации действительны в течение

пяти лет с даты завершения программы. В исключительных случаях учитель может быть назначен на руководящую должность без сертификации, но должен пройти сертификацию в течение двух лет с даты назначения.

Процессуальный этап. «Новоназначенные» директора школ – те, кто работает в течение первых двух лет, проводят оценку своих потребностей, занимаются по специальной учебной программе, предполагающей практики и мероприятия по непрерывному профессиональному развитию и учитывающей специфику конкретной общеобразовательной организации. Важность учета специфики работы школы («школьного контекста») при выборе практик повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций подчеркивается в программном документе «На пути к обучающей профессии» [5].

С 2002 г. «новоназначенные» руководители школ в Гонконге обязаны использовать возможности профессионального развития, предоставляемые главным образом в локальном формате (на базе школ). В соответствии с Концепцией непрерывного профессионального развития, они должны выполнить: программу оценки потребностей; обязательную программу (включающую несколько компонентов); практическую программу, соответствующую их личным профессиональным и внутриорганизационным потребностям; задания по составлению профессионального портфолио.

Оценка потребностей требует от руководителей участия в восьми рефлексивных оценочных упражнениях для определения их сильных сторон и потребностей в развитии; система упражнений нацелена на последующее создание плана профессионального развития.

Обязательная программа для новоназначенных директоров включает вводный курс; курс по развитию структурированного лидерства; углубленный курс развития лидерства. Бюро Департамента образования организует вводный курс для директоров школ в первый год их работы. Вводная часть обычно проходит в форме онлайн-обучения и очных семинаров, посвященных изучению вопросов развития школы как организации и управленческих процессов.

На втором году работы реализуется программа по развитию структурированного лидерства, состоящая из двух частей. Часть I может быть организована педагогическими учебными заведениями и предназначена для совершенствования лидерских навыков директоров посредством проведения дополнительных семинаров, посещений школ и наставничества. С 2015–16 гг. Бюро Департамента образования инициировало и реализует Часть II, цель этой программы – дать новоназначенным директорам опыт участия в качестве экспертов во внешних обследованиях деятельности общеобразовательных организаций. Подготовка внешних экспертов ведется посредством трехдневных учебных семинаров.

В течение первых трех лет новоназначенные директора также включаются в расширенную программу развития лидерства в Китае. В 2016 г. Бюро Департамента образования Гонконга начало проводить эту программу на базе Восточно-Китайского университета и/или Пекинского университета. Такой зарубежный опыт призван расширить компетенции и лидерские качества новоназначенных директоров путем ознакомления их с практикой развития лидерства в Китае. Для участников зарубежных программ проводят семинары, организуют посещения школ и отраслевых предприятий, чтобы дать представление о лидерстве и управлении в различных сферах профессиональной деятельности.

Школьные спонсорские организации играют значительную роль в определении

и поддержке видов деятельности и образовательных практик на данном этапе непрерывного профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций. Наставничество является ключевой практикой, обеспечивающей профессиональное развитие руководителей. Например, Университет образования Гонконга осуществляет четырехмесячную программу наставничества Blue Skies, которая объединяет новоназначенных директоров с опытными руководителями, чтобы развить такие качества профессионала, как уверенность и компетентность в решении школьных вопросов [6].

На процессуальном этапе профессионального развития директора школ обязаны ежегодно представлять портфолио профессионального развития на рассмотрение в соответствующие службы (школьную спонсорскую организацию, комитет по управлению школами, Сертификационный комитет при Бюро Департамента образования). Портфолио рассматривается как основание для ежегодного продления действующей сертификации. Таким образом, на третий и в последующие годы работы руководителю нет необходимости проходить повышение квалификации по программам, представленным выше. Достаточно предоставить портфолио на рассмотрение, продемонстрировав в нем собственное активное лидерство как действующего директора.

Сертифицированные на подготовительном этапе потенциальные руководители школ, у кого срок действия сертификации истек (те, кто не был назначен в руководящий состав в течение пяти лет после получения Сертификата), по-прежнему имеют право на назначение в качестве руководителя. Это уместно в Гонконге, где сертифицированные специалисты – руководители общеобразовательных организаций могут столкнуться с долгим ожиданием своего назначения на должность.

Продвинутый этап. Руководители, имеющие опыт работы более двух лет, обязаны на данном этапе проходить регулярную аттестацию – участвовать в программе непрерывного профессионального развития (150 часов в течение каждого трехлетнего цикла), составляя план непрерывного профессионального развития по шести основным направлениям лидерства с учетом потребностей в личном профессиональном и внутриорганизационном развитии, тесно связанном с деятельностью школы и потребностями общества.

С 2002 г. «План непрерывного профессионального развития» является основным компонентом рассматриваемого этапа. Руководящие работники разрабатывают этот план совместно со школьной спонсорской организацией и/или Объединенным комитетом по управлению в комплексе с годовым общешкольным планом.

Бюро Департамента образования предлагает различные программы дальнейшего повышения квалификации для директоров школ:

- Программа планирования непрерывного образования в начальной и средней школах;
- Программа по правовым вопросам в школьном контексте;
- Курс по проблемам здоровья и управления стрессом;
- Однодневный семинар по медиа навыкам для руководителей;
- Семинар для школьных лидеров по медиации в школьном контексте.

Таким образом, система непрерывного профессионального развития для директоров школ в Гонконге имеет отличительные особенности. Существуют три этапа развития лидерства на протяжении всей жизни (подготовительный с обязательной сертификацией, процессуальный и продвинутый), с особыми требованиями к начинающим руководителям, новона-

значенным руководителям и руководителям с опытом работы более двух лет. Система предлагает различные формы повышения квалификации на базе школы (внутриорганизационные формы), дополненные программами формального обучения и анализом/оценкой потребностей директоров в области личного профессионального развития и развития школы как организации. Вся система ориентирована на реализацию подготовки и повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций по шести основным направлениям лидерства и выстроена согласно Концепции непрерывного профессионального развития для директоров школ в Гонконге. Направления лидерства разработаны профессором А.Уокером и соавторами в 2000 г. [7]. В настоящее время данные направления также определяют структуру ценностей, знаний, навыков и качеств руководителя школы в Гонконге:

1. **Стратегическое направление и политическая среда:** планирование и обеспечение включенности школьного сообщества в этот процесс; интеграция соответствующих аспектов политики и запросов социальной, образовательной и политической среды в планы по развитию школы и обеспечению высокого качества результатов обучения учащихся.

2. **Обучение, преподавание и учебная программа:** координация школьных программ и учебных планов для обеспечения согласованности учебной программы, обучения и преподавания; гарантия актуального и сбалансированного учебного плана, включающего формальные и неформальные формы образовательной деятельности.

3. **Профессиональный рост и развитие:** обеспечение непрерывного профессионального и карьерного роста (педагогического коллектива школы и собственного развития как руководителя).

4. **Управление персоналом и ресурсами:** создание атмосферы. способствующей коллективному управлению командой, расширению возможностей человеческих ресурсов, а также эффективному и действенному использованию физических и финансовых ресурсов для достижения целей улучшения школьного образования и успеваемости учащихся.

5. **Обеспечение качества и отчетность:** создание систем обеспечения качества и подотчетности в сотрудничестве с внутришкольными сообществами, которые обеспечивают обратную связь с учащимися, учителями и другими лицами в целях совершенствования работы школы как организации. Созданные системы должны отвечать информационным требованиям внешних агентств (аудиторов) относительно качества результатов обучения в школе.

6. **Коммуникации и связь с внешним миром:** обеспечение связей и взаимодействий связи между школой и местным, национальным и глобальным сообществами.

Представленные направления составляют основу всей системы отбора, подготовки и повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций в Гонконге [8].

Концепция непрерывного профессионального развития для директоров школ включает Домены лидерства, обозначающие общие формы лидерства в Гонконге. Домены лидерства дают представление о единых требованиях к личностным характеристикам руководителя общеобразовательной организации:

- **стратегическое лидерство** сосредоточено на развитии таких качеств, как приверженность к непрерывному обучению, соответствующих ценностей и твердой уверенности в том, что каждый имеет способности к учению и управлению в условиях постоянных изменений;

- **руководство обучением** (лидерство в области инструктирования) направ-

лено на организацию: процессов обучения, преподавания и создания учебных планов и программ профессионального развития; подотчетности и принятия решений на основе имеющихся данных;

- **организационное лидерство** фокусируется на личностных отношениях, построении организационной культуры, распределении полномочий, командной работе, коммуникации, планировании и управлении ресурсами;

- **руководство сообществом** связано с осознанием роли школы в более широком сообществе, со значением взаимоотношений с родителями и другими членами сообщества, а также со способностью создавать и использовать ресурсы сообщества для развития учащихся как граждан мира.

На основе вышеприведенных направлений лидерства Бюро Департамента образования разрабатывает и предоставляет руководящие принципы, которые должны реализовываться поставщиками дополнительного профессионального педагогического образования при разработке программ подготовки и повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций. Данные руководящие принципы могут рассматриваться в качестве единых требований к квалификации и личностным характеристикам руководителей общеобразовательных организаций в Гонконге.

Заключение. В результате анализа практик отбора, подготовки и повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций в Гонконге выявлены следующие позиции, обеспечивающие эффективность развития лидерских качеств педагогических работников:

1) наличие хорошо разработанной концептуальной базы, реализуемой в практике на разных этапах отбора, подготовки и повышения квалификации руководителей внутришкольного уровня – Концепция непрерывного профессионального развития для директоров школ, обеспечивающая структурированное и последовательное развитие лидерства;

2) создание систем непрерывного профессионального развития директоров школ посредством: регулярных аттестационных процедур педагогических работников с целью учета их результатов в программах отбора и подготовки начинающих или даже потенциальных руководителей; разработки и реализации разноуровневых программ подготовки и повышения квалификации (для потенциальных руководителей, для новоназначенных, для обладающих достаточным опытом профессионалов);

3) целенаправленность деятельности органов управления образованием на создание условий развития лидерских качеств учителей на ранних этапах их профессионального развития; создание так называемых «экосистем», включающих сбалансированные взаимодействия всех заинтересованных сторон;

4) практическая ориентированность программ профессионального развития с включением исследовательского компонента – использование технологий, форм и методов обучения, предполагающих перенос знаний, полученных в ходе реализации программ отбора, подготовки и повышения квалификации, в повседневную практику школы с учетом ее специфического образовательного контекста (исследования через действия);

5) развитие среды профессионального общения и наставничества, в том числе с использованием специальных электронных платформ;

6) развитие мультипрофессионального общения: местные и зарубежные стажировки, поездки, в том числе на производственные предприятия.

Вышеобозначенные позиции могут рассматриваться в качестве ориентиров: для разработки подходов к совершенствованию российской системы подготовки

и повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций, для применения новых форм профессионального развития управленческих кадров системы общего образования в Российской Федерации.

Дата поступления – 23.10.2023

Foreign practices in training, selection and professional development of principals of general education organizations (case study of Hong Kong)

Liudmila Yu. Gracheva – Cand. Sci. (Pedagogics), Deputy Head of the Center for the Development of Higher and Secondary Vocational Education of the Russian Academy of Education (Moscow, Russia); l_gracheva@bk.ru

Anna V. Zaitseva – Cand. Sci. (Pedagogics), Docent, Penza State Universty (Penza, Russia); heaven76@yandex.ru

Svetlana A. Lomokhova – Cand. Sci. (Pedagogics), Docent, Penza State Universty (Penza, Russia); slomokhova@mail.ru

Abstract. *The article examines the Hong Kong model of development of pedagogical leadership in schools, as well as corresponding approaches to the content and organization forms of principals' professional development programs.*

Key words. *Pedagogical leadership, professional development of heads (principals) of general education organizations, concept of Principals' Continuing Professional Development (CPD), individual leadership development plan, mechanism for selecting potential leaders, certification, professional development portfolio, professional development plan, leadership domains.*

ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. *Lam B.H.* Teacher professional development in Hong Kong compared to Anglosphere: the role of Confucian philosophy. *Psychology, Society and Education*. 2015. No. 7 (3). P. 298–304. URL: https://www.researchgate.net/publication/301225503_Teacher_Professional_Development_in_Hong_Kong_Compared_to_Anglosphere_the_Role_of_Confucian_Philosophy.

2. *Penfold P., van der Veen R.* Investigating Learning Approaches of Confucian Heritage Culture Students and Teachers' Perspectives in Hong Kong. *Journal of Teaching in Travel & Tourism.* 2014. No. 14 (1), P. 69–86. URL: https://www.researchgate.net/publication/261950890_Investigating_Learning_Approaches_of_Confucian_Heritage_Culture_Students_and_Teachers'_Perspectives_in_Hong_Kong.

3. *Walker A., Ko J.* Principal leadership in an era of accountability: a perspective from the Hong Kong context. School Leadership & Management: Formerly School Organisation. 2011. No. 31:4, P. 369–392. URL: http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2011.606269.

4. Centre for Educational Leadership Hong Kong University. 2016. CEL | A Programme Comprising a Needs Analysis and a Preparation for Principal ship Course for Aspiring Principals of Primary and Secondary Schools (2016 – 2017 Intake). URL: http://cel.edu.hku.hk/events/ap1617/ (accessed 21.05.2019).

5. Towards a Learning Profession: Third Report on Teachers' Continuing Professional Development. Hong Kong: Advisory Committee on Teacher Education and Qualifications, June 2009.

66 p. URL: https://www.cotap.hk/images/download/ACTEQ_Document_2009-Eng.pdf (accessed 21.05.2023).

6. Welcome to Blue Skies. 2016. URL: https://www.ied.edu.hk/apclc/blueskies/index.html https://www.eduhk.hk/apclc/blueskies/Overview/Overview.html (accessed 21.05.2023)

7. *Walker A., Dimmock C., Chan A., Chan W.K., Cheung M.B., Wong Y.H.* Key Qualities of the Principalship in Hong Kong. Hong Kong: Hong Kong Centre for the Development of Educational Leadership, 2000. URL: http://www3.fed.cuhk.edu.hk/eldevnet/NAFPhk_SP/Key_Qualities_of_the_Principalship_in_Hong_Kong.pdf (accessed 21.05.2019).

8. *Jensen B., Downing Ph., Clark A.* Preparing to Lead: Hong Kong Preparation for Principalship Program. Case Studies for School Leadership Development Programs in High-Performing Education Systems. Washington, DC: National Center on Education and the Economy, 2017. 37 p. URL:https://ncee.org/wp-content/uploads/2017/09/PreparingtoLeadHongKong092617.pdf(accessed 21.05.2019).

Submitted – 23.10.2023