

ИНФОРМ 12

Международный Проект УЧИТЕЛЬ – ЛИДЕР

Дэвид Фрост

Ноябрь 2011



Этот выпуск «ИнФорм» выходит одновременно с докладом «Международный проект Учитель–Лидер. Этап I: Развитие лидерской роли учителей в 15 странах», который посвящен реализации данного проекта.

Весной 2008 года, Любица Петрович и Ивана Чосич, студентки Магистерской программы «Лидерство в образовании», проходили курс «Совершенствование школ» под руководством Сью Своффилд, преподавателя Факультета Образования Кембриджского Университета. Любица и Ивана посетили мой семинар, посвященный теме лидерской роли учителей. Занятие было посвящено стратегиям, приемам и методам, которые вот уже несколько лет разрабатывались участниками программы Хартс-Кам (прим. HertsCam Network-программа сотрудничества между школами Хартфордшира и Кембриджского Университета). В основу этой программы, направленной на развитие лидерских навыков у учителей, легли принципы лидерства в обучении, преимущественно, демократические нормы школьного образования и совместное лидерство. В ходе семинара эти две девушки из Хорватии выразили свое горячее убеждение в том, что данный подход, направленный на поддержку учителей-лидеров, мог бы сыграть важную роль для развития демократических норм в школьном образовании в пост-конфликтных обществах, таких, например, как их собственное, хорватское. После занятия мы встретились и обговорили, каким образом методика, использованная в программе Хартс-Кам, могла бы быть адаптирована для подготовки учителей в Загребе. Эта важная дискуссия, а также растущий интерес к данной теме со стороны преподавателей из других стран, подтолкнули нас к идее запуска международного проекта.



Бухарест. Учителя с севера Румынии и соседней Молдовы собрались, чтобы поделиться опытом о своем лидерстве в проектах по развитию. Мона Кириак, учитель из города Стивенедж румынского происхождения вместе с коллегами в Бухаресте, помогала организовать этот двухдневный семинар.

Сегодня, спустя почти три года, мы выпускаем доклад о том, чего нам удалось добиться. На сегодняшний день Международный Проект Учитель-Лидер (МПУЛ) является широко известной программой по исследованию и развитию с командой из более чем 50 экспертов в 15 странах. Эти эксперты оказывают поддержку около 1000 учителям в примерно 150 школах. Так о чем же этот доклад? Начинается он с объяснения причин создания и целей проекта. После этого в докладе описываются специфические культурные условия, в которых применялся оригинальный подход, направленный на поддержку лидерской позиции учителей. Затем доклад анализирует саму концепцию лидерской роли учителя, а также особый подход, использованный в этом проекте. Методология проекта представлена в общих чертах, в то время как основные разделы доклада освещают деятельность проекта и представляют доказательства его эффективности.

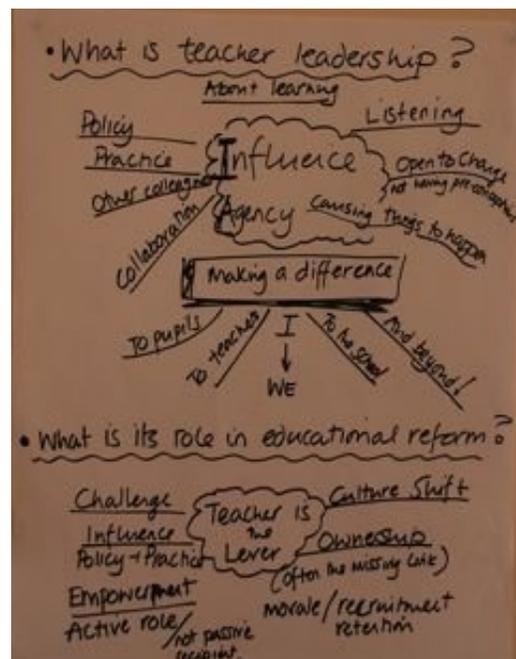
Причины создания и цели проекта

Идея необходимости особого подхода по поддержке лидерства среди учителей зародилась еще в 1989 году, когда я всячески пытался найти возможность поддержать учителей, обучающихся на университетском курсе последипломного образования по совершенствованию школ. Ключевым стал вопрос, как профессиональное обучение учителей могло бы найти свое применение в школах, где они преподают. В последствии, для разработки моделей, стратегий и методов по поддержке учителей - лидеров инноваций и перемен, я сотрудничал со многими коллегами, в том числе с учителями школ и преподавателями университетов (Durrant, 2004; Hill, 2011; Mylles & Frost, 2006). Все эти методы были усовершенствованы и получили оценку в ходе программы Хартс-Кам.

К осени 2008 года мы определили потенциальных партнеров в Хорватии, Греции, Португалии, Румынии, Испании и Турции. Они были приглашены нами на ознакомительную встречу в Кембридж, где мы обсудили наши цели. После этого обсуждение было

продолжено на встрече в Коринфе в Греции, и значительно расширено на нашей третьей встрече, организованной в Белграде представителем Фонда Сороса, Горданой Мильевич. Гордана также предложила включить в наш проект новых партнеров из разных стран Юго-Восточной Европы. Надо заметить, что изначально мы фокусировались на роли лидерства учителей при продвижении образовательных реформ. Однако сотрудничество с Фондом Сороса подвигло нас обратить внимание и на такие проблемы, как развитие демократического гражданского общества и инклюзивного принципа. Стало понятно, что проект мог бы изменить ситуацию не только в пост-конфликтных зонах, но и в странах, в которых, демократия, казалось бы, уже хорошо развита. Цели, сформировавшиеся в первый год реализации проекта, включают:

- разработать программы поддержки лидерской позиции учителей, применимые в различных культурных/национальных условиях и способные решить конкретные проблемы, возникающие в таких условиях;
- изучить, как развитие профессиональной идентичности учителей и характер их профессиональной позиции могут внести вклад в образовательные реформы в различных культурных/ национальных контекстах;
- создать и/или расширить сеть контактов по распространению знаний среди учителей;
- создать и/или расширить сеть экспертов (из преподавателей, представителей местного самоуправления, неправительственных организаций, активистов, опытных учителей и директоров школ), которые могут продолжить оказывать поддержку для развития учителей и школ;
- развивать и поощрять инклюзивную практику в образовании;
- содействовать развитию демократического гражданского общества.



Это схема с одной из наших международных встреч в городе Коринфе в Греции. На ней отображен процесс дискуссии и разработки общей теории лидерской позиции учителей. Она возникла, дополнялась и совершенствовалась в интенсивных дискуссиях на базе нашего практического опыта в 15 странах.

В дополнение, возникла цель напрямую и непосредственным образом подключиться к формированию политики в этой сфере уже по ходу реализации проекта, и не рассчитывать на доклады, которые будут сделаны после его окончания.

В настоящее время в проекте участвуют коллеги из следующих стран:

Албания, Босния и Герцеговина, Болгария, Великобритания, Греция, Косово, Македония, Молдова, Новая Зеландия, Португалия, Румыния, Сербия, Турция, Хорватия и Черногория.

У нас также тесные связи с коллегами из Западной Австралии, Квинсленда и Гонконга, в результате работы участников проекта на местах.

Культурная специфика

Нам было известно, что перенос «заимствованной политики» через культурные и национальные границы, может быть не только опасным, но и неэффективным (Phillips and Ochs, 2003, Steiner-Khamsi, 2004), поэтому первым нашим шагом стало разработать концепцию, исходя из которой, все участники проекта смогли бы провести анализ своих национальных и местных условий. Это помогло бы им провести соответствующую корректировку модели и обосновать выбранные стратегии изменений. Культурные особенности обсуждались нашей командой на специальных конференциях. Главной среди них стала идея о том, что для многих стран-участниц проекта, демократия скорее «незавершенный проект». Можно было предположить, что это более всего касалось стран бывшей Югославии. Однако стало очевидно, что для всех стран-участниц «существование формальных демократических прав не обязательно трансформируется в серьезную демократию в повседневной жизни людей» (Zakaria, 1997).

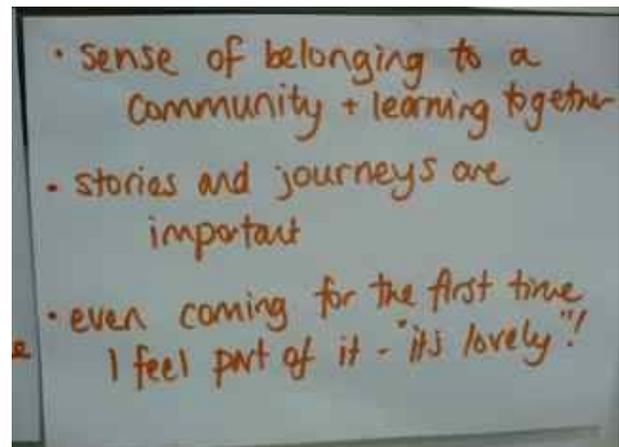


Посещение школы в Стамбуле стало частью визита в рамках коллегиальной взаимооценки. В главном мероприятии этого визита приняло участие 600 учителей и местных политиков. «Учитель-лидер» был тепло принят в Турции.

Во многих образовательных системах, с которыми мы работаем, учителя сталкиваются скорее с иерархией и авторитаризмом, чем с коллегиальностью и взаимоуважением среди коллег-профессионалов. Исследование на эту тему, осуществленное по заказу Интернационала Образования, позволило нам узнать мнение учителей из 20-ти стран о том, насколько их голос был услышан, и какую они сыграли роль при обозначении своей профессиональной позиции. Везде складывается одна и та же картина. В ней учителя видят себя, передавая слова одного из них, «безголосыми». Политическая среда во многих случаях такова, в которой учителя чувствуют себя «призраками, смущающими мир» (Bangs and Frost, 2011). Централистские подходы к реформам, как правило, вызванные желанием руководства поднять позицию страны в таких рейтингах как PISA (Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся), неизбежно приводят к внедрению перемен «сверху вниз», и сопровождаются низкими ожиданиями относительно возможной роли учителей. Наш проект привлекает всех тех, кто ищет альтернативную перспективу, которая признает, что ключевым моментом для внедрения инноваций и совершенствования школ является учительское сознание своих возможностей и своей результативности.

Концептуализация понятия лидерства учителей

Лидерство учителей рассматривается в качестве ключевого элемента, необходимого для развития профессиональной позиции учителей и поддержки реформы в сфере образования; этот принцип считается исключительно важным во многих частях света, в частности в США (Katzenmeyer & Moller, 2001; Lieberman & Miller, 2004; York-Barr & Duke, 2004). Однако, согласно существующей практике, такое лидерство осуществляется лицами, которые обладают



Эти надписи на доске появились в результате одной из встреч международной команды. На них показана роль создания сообщества как стратегии для выстраивания дискурса.



Джо и Вал - учителя в школах Хартс-Кам. Джо Миллс - завуч в школе «Сэра Джона Лоуса», а Вал Хилл- завуч в средней школе г.Берчвуд. Являясь учеными-практиками и экспертами по развитию лидерства среди учителей, они разработали и провели семинары на недавней встрече международной команды в Болгарии

особыми способностями и качествами, и выбираются на должности в качестве учителей-руководителей (Исследовательский Консорциум по Лидерству Учителей / Teacher Leadership Exploratory Consortium, 2011).

На сегодняшний день концепция распределенного лидерства получила широкое распространение (Bennett *et al.*, 2003; MacBeath *et al.*, 2004; Spillane, 2006) и была рекомендована для использования Организацией по Экономическому Сотрудничеству и Развитию (Pont, Nusche & Morman, 2008). Однако на практике, подход, основанный на принципах научной организации, как правило, делает доступным лидерские роли только для тех, кто занимает официальные должности. В отличие от сложившейся практики, оригинальный подход, использованный в МПУЛ, наоборот, предполагает, что все учителя обладают способностью внедрять инновации и имеют полное право становиться лидерами (Lambert, 1998), а также, что лидерские качества могут быть культивированы у любого представителя учительской профессии, если ему оказана надлежащая поддержка.

В ходе МПУЛ было продемонстрировано, что можно создать «профессиональные образовательные сообщества» (Bolam *et al.*, 2005), в которых учителя сами осуществляют процесс профессионального развития в ходе анализа и решения специфической проблемы. Данный подход создает условия для генерации общих и совместно приобретенных знаний о педагогических инновациях. Этот подход направлен на укрепление роли человека и на развитии культуры совместной ответственности за реформу и успешные результаты обучения у всех студентов. В МПУЛ используется общепризнанный тезис, что все члены образовательного сообщества обладают некоторыми способностями к лидерству, и что эти способности не зависят от занимаемой учителем должности. Концепция проектов профессионального развития под руководством

учителей формирует необходимые рамки. Это позволяет учителям инициировать и вести проекты на протяжении всего учебного года. Пример реализации такого проекта в рамках программы Хартс-Кам показан в таблице 1 внизу.

Еще одним ключевым тезисом программы является то, что для реализации своей лидерской роли учителям необходима хорошо спланированная и продуманная поддержка. Она может включать инструктивные материалы, программы к семинарам, а также материалы для планирования и размышления. Поддержка может оказываться через партнерство между опытными / старшими учителями в школах и участниками вне школ, например, преподавателями университетов или активистами неправительственных организаций.

Таблица 1. Работа по самосовершенствованию под руководством учителей

Работа по самосовершенствованию под руководством учителей
Учителя, занимающие и не занимающие ответственные посты, могут:
<ul style="list-style-type: none">• брать на себя инициативу по улучшению практики преподавания• стратегически взаимодействовать вместе с коллегами для введения изменений• собирать и использовать доказательства и свидетельства в процессе сотрудничества• вносить вклад в создание и распространение профессиональных знаний



На этом фоне проходила встреча нашей команды в горах Маврово, в Македонии, что стимулировало наше воображение и помогло нам оценить преимущества международного сотрудничества

Еще одной эффективной методикой является создание контактных групп, внутри которых учителя могут обмениваться мнениями о своем опыте лидерства и вдохновлять друг друга. Кроме того, предполагается, что лидерство среди учителей будет процветать только при наличии желания для развития организационных условий внутри конкретной школы. Это требует от членов команды проекта вступать в диалог с директорами школ, чтобы заручиться их поддержкой в своих стратегиях, направленных на развитие школьной культуры.

Методология проекта

Вполне естественно, что проект, направленный на поддержку лидерства среди учителей, опирается, прежде всего, на знания и опыт учителей. Несмотря на то, что проект координируется из Кембриджа, его координирует группа ученых-практиков, входящих в команду преподавателей программы Хартс-Кам. Все они получили диплом Магистра в Образовании по специальности «Лидерство в образовании и обучении» и имеют опыт преподавания, как на Магистерских программах, так и на программах профессиональной подготовки учителей, и в то же время сохраняют свои должности старших руководителей в школах. Полная международная команда включает нескольких преподавателей университетов и нескольких учителей, но большинство ее участников – это активисты из неправительственных организаций, таких как «Образовательный центр Pro Didactica» в Молдове или «proMENTE социальное исследование, Сараево».

Навыки и перспектива учителей особенно полезны на наших конференциях, которые, начиная с ноября 2008 года, пять раз собирали полный состав участников проекта в Кембридже (Великобритания), Коринфе (Греция), Белграде (Сербия), Маврово (Македония) и Велико Тырново (Болгария). Встречи активной группы, включающей 35-40 человек, обычно проходят на протяжении двух дней в гостиницах или зданиях университета. Расходы на дорогу и проживание значительны, поэтому для нас исключительно важно добиться максимального эффекта, с помощью разработки высоко эффективных заданий,



Майда Йосевска, молодой ученый. Она помогла оказать поддержку нашему проекту в Македонии и сейчас является членом исследовательской команды в Кембридже. На недавней конференции в Болгарии она, как исследователь, сотрудничала с Каролайн Криби и Джеймсом Андервудом из Кембриджа.

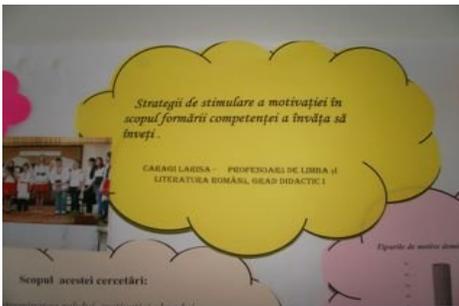
ориентированных на получение конкретных результатов. Обычно обсуждение проходит довольно интенсивно, в нем важное место отводится обмену опытом и коллективной оценке, а также размышлениям над результатами анализа собранных данных или свежими впечатлениями. Процесс обсуждения четко организован, общий эффект от него должен воодушевлять на поддержку деятельности на местах.

Каждая встреча тщательно протоколируется с помощью видео и других материалов для того, чтобы помочь членам активной группы поддерживать связь с процессом. Это также помогает держать в курсе тех членов активной группы, которые не смогли участвовать в конференции. Между встречами, общение членов активной группы проекта происходит с помощью Интернет сети Кембриджского Университета CamTools, через которую рассылаются ежемесячные бюллетени, и происходит обмен ресурсами и статьями. Участники Кембриджской активной группы также курируют партнеров проекта в большей степени по электронной почте, но и посещая участвующие стороны. На сегодняшний день участники проекта уже посетили своих коллег в Охриде (Македония), Афинах (Греция), Стамбуле (Турция), Приштине (Косово), Загребе (Хорватия), Софии и Велико Тырново (Болгария), Никшиче (Черногория), Бухаресте (Румыния) и Белграде (Сербия).

Методология проекта использует подход, который применялся при реализации проекта Carpe Vitam «Лидерство и Образование» (Frost, 2008a), и который может быть описан как исследование через совместные действия. Данный подход направлен как на развитие учителя, так и на генерацию дискурса. Он также предусматривает практическую работу по созданию программ для поддержки учителей, желающих пересмотреть свою роль как «специалистов широкого профиля» (Hoyle, 1972) или «чемпионов по инновациям» (Frost, 2008b). Материалы данной методологии используются для разработки соответствующих стратегий, адаптированных для специфических национальных и институциональных условий. Также как и в случае проекта Carpe Vitam, принципы и проблемы методологии проходят через необходимое обсуждение как внутри активной группы проекта, так и более широко, на международных



Пол Роуз – завуч из города Стивенедж. Здесь он рядом с Еленой Враньесевич, в Белграде, открывает для себя народную музыку Балкан после одной из групповых встреч.



Учителя по всему миру сталкиваются с одинаковыми проблемами. На этой встрече в Бухаресте преподаватель представила свой проект на плакате.

конференциях и через контакты с практикующими учителями.

Участники активной группы проекта разрабатывают программы поддержки лидерства среди учителей, сотрудничая со школами и другими местными партнерами, которые могут оказать практическую или финансовую помощь. Разработка этих программ принимает во внимание анализ культурных особенностей, как на национальном уровне, так и на уровне конкретной школы, участвующей в проекте. Стратегии, приемы и материалы, разработанные в Великобритании, предлагаются всем участникам проекта для их возможной адаптации к национальному контексту. Уже после запуска данных программ поддержки, ход их реализации отслеживается и оценивается с помощью методов по сбору данных, которые предлагаются Кембриджской командой.

Развивающая практика и обобщения становятся предметом критического дискурса во время встреч активной группы, как было описано ранее. Кроме того, основной целью проекта является организация конференций для исследователей, директоров школ, учителей, представителей местных органов власти, членов неправительственных организаций и других заинтересованных лиц с тем, чтобы вовлечь их в размышления и обсуждение результатов проекта.

Главная задача – нарастить потенциал. Для этого необходимо выявить тех, кто может способствовать лидерству учителей, подключить их к проекту и оказать им поддержку, которая им позволит стать эффективными провайдерами.

Действия в рамках проекта

В начале проекта было согласовано, что каждая сторона-участница будет стараться развить взаимодействие, по крайней мере, с тремя школами. Эта цель была полностью достигнута. Первой главной сложностью было установить партнерство со школами, готовыми пойти на этот, для некоторых смелый эксперимент, с тем чтобы затем развивать их поддержку. Некоторые коллеги сообщали, что

директора школ поначалу опасались, что такой проект может привести к ослаблению их полномочий и критике со стороны властей. В ряде случаев программы получали благозвучные названия, например, «Учителя 21-го века» в Турции, «Клуб активных учителей» в Болгарии, «Учителя будущего» в Черногории.

Во многих случаях, программы состояли из серии двухчасовых встреч с группой волонтеров в конце учебного дня. Иногда группы собирались чаще, чтобы поделиться опытом. И только в редких случаях встречи проходили утром по субботам. Встречи включали семинары, которые позволяли учителями задуматься над вопросами, которые их беспокоят и своими ценностями, а также спланировать проекты развития и обменяться опытом лидерства в собственных проектах. Для работы на семинарах был представлен и адаптирован набор методов, разработанных в ходе программы Хартс-Кам. Эти методы, в некоторых случаях, приводят наглядные примеры и демонстрируют действия, которые мог предпринять учитель. Так, пример из опыта одного учителя мог помочь учителям представить свои собственные действия, или же план действий, разработанный другим учителем, мог помочь остальным составить свои собственные проекты. Приводились методы, которые предлагали структуру для хода обсуждения или необходимый формат для учета участников. В целом, процесс поддержки учителей мог бы быть представлен с помощью серии шагов, приведенных в таблице ниже.



Учителя поощрены дипломами. Дэвид Фрост ассистирует при вручении поощрений в г. Никшич в Черногории

Шаг 1	Прояснение ценностей
Шаг 2	Идентификация профессиональных проблем
Шаг 3	Переговоры и консультации по составлению программы по развитию
Шаг 4	Планирование мероприятий
Шаг 5	Переговоры и консультации по прояснению плана действий
Шаг 6	Развитие лидерской позиции в ходе поиска решений поставленной задачи
Шаг 7	Развитие контактов для взаимообогащения профессиональных знаний



В проекте задействована команда из программы Хартс-Кам. Здесь они сплоченно работают, чтобы поддержать интенсивный диалог по планированию действий на недавней международной встрече в Велико Тырново в Болгарии

Искусство проведения таких семинаров заключается в использовании педагогики как содействующей практике, а не как инструмента для профессиональной подготовки и инструкции.

Учителя всех участвующих сторон обнаружили, что у них есть способности, чтобы запускать проекты по развитию и собирать доказательства своей работы в профессиональные портфолио. В дальнейшем, эти доказательства могут быть использованы для оценки квалификации при выдаче сертификатов. Идея профессионального портфолио с результатами работы воспринималась скептически там, где по традициям знания оценивались по результатам разных письменных тестов. Тем не менее, стало ясно одно, что данный подход к выдаче сертификатов оказался востребованным, в независимости от культурного контекста. В ряде стран стороны проекта были способны прийти к соглашению с министерством образования, и сертификат мог быть выдан организациями-партнерами, например, неправительственными организациями при поддержке и сотрудничестве МПУЛ. В дальнейшем, это могло давать дополнительные баллы в официальной системе профессионального роста.

Информация о проектах учителей распространялась через Интернет сайты, а также на многочисленных встречах по установлению личных контактов. Такие встречи на постоянной основе в течение нескольких лет проводились в рамках программы Хартс-Кам, и было приятно отметить, как быстро они закрепились там, где считались нововведением. Тема душевного подъема, о которой будет говориться ниже, поднималась на встречах вновь и вновь.

Учителя представляли свои планы действий, говорили о проблемах, которые вызывали у них заботу, обращались к другим за идеями и помощью.... Они действительно были переполнены энтузиазмом и просили о новых встречах. Они были воодушевлены и бодры.

(Из доклада по Греции)

Успешные встречи прошли у большинства сотрудничающих сторон. Иногда в них принимали участие учителя из нескольких стран. Учителя съезжались, чтобы развивать свои профессиональные знания на основании рассказов из своего опыта. Так, например, в Бухаресте собрались учителя из Молдовы и северной Румынии, чтобы обменяться информацией и обсудить пути улучшения преподавания и образования.

Оценивая влияние проекта

С помощью проектов по развитию, которые в течение учебного года проводились учителями в рамках различных программ связанных с МПУЛ, учителя смогли повлиять на ситуацию в классных комнатах и школах. Большинство этих проектов были направлены на преподавание в классах и обучение. Типичным примером тому является «Развитие активного участия на уроках чтения с целью улучшения навыков чтения у детей» (Босния и Герцеговина) или «Как сделать письменные замечания более эффективными для учащихся» (Македония). Некоторые проекты лишь косвенно касались обучения учащихся, как например, «Новый ученик в классе, как преодолеть отрицательное отношение других» (Болгария), но и они были ценными.

В отчетах участвующих сторон записаны разные мнения о том, как программа отразилась на участвующих в ней учителях. Главной темой, присутствующей в документах, является вера учителей в собственные силы и то, как участие в программе укрепило их. Показательна следующая цитата:

В начале учителя скептически отнеслись к идее о том, что они могут изменить школу.... По окончании семинаров большинство из них сказала, что перемен все-таки можно добиться, и эти перемены могут быть проведены именно учителями.

(из итогового доклада, июль, 2011, Черногория)

Результаты проекта дали учителям возможность пойти даже дальше, чем просто переосмыслить свою роль в классе и свое понимание профессионализма. Описания разных учительских проектов показывают, что МПУЛ произвел многоплановый эффект на практику



Команда по подготовке международной встречи в Маврово отмечает успешное проведение конференции. В состав команды входят учителя школ, преподаватели и администратор Факультета Образования. Слаженная работа с Македонскими коллегами имела большое значение для успеха конференции



Active teachers from Vela Blagoeva school

We are NOT waiting for SUPERMAN!



VELA BLAGOEVA SCHOOL, BULGARIA, VELIKO TARNOVO

Учителя, принимающие участие в проекте в Болгарии, показали этот плакат с лозунгом Дэвиду Фросту во время его посещения школы. Лозунг «Мы не ждем супермена!» был принят нашим проектом как одно из точных описаний концепции распределенного лидерства

преподавания и обучения, а также в целом на школьную культуру. Описания проектов были собраны и отредактированы для публикации в специальном выпуске журнала «Teacher Leadership journal» (www.teacher.leadership.org.uk). Ниже один из типичных отзывов, взятый из доклада коллег из Молдовы:

Проекты учителей не только изменили применяемую в классе практику, но и оказали более широкое воздействие. Они повлияли на способности других учителей в школе: на их преподавание, понимание, расположение и мотивацию в работе. И это все несмотря на низкий статус учителя и низкие зарплаты в нашей стране.

(из итогового доклада, июль, 2011, Молдова)

Участие в групповой работе было особенно эффективным там, где учителя привыкли к ограниченной перспективе и зависели от централизованно определяемых ожиданий.

Я поймала себя на мысли о том, что я всей душой участвую в дискуссиях, и меня вдохновляют самые простые разговоры между учителями из нашей школы и коллегами из Храсно. Обмениваясь мнениями, внимательно выслушивая и поддерживая друг друга, мы начали ощущать огромное уважение к самим себе - и это все что мне нужно. Мне удалось выйти за рамки моей предыдущей работы, я поставила перед собой более сложные цели. Я смогла оценить результаты работы, которую я начала на основе моих собственных идей, и которая получила поддержку коллег. Эти результаты побудили меня искать новые методы для повышения качества работы с детьми. Все это вдохновляет меня и тем самым делает меня счастливой.

(Слова учителя из итогового доклада по Боснии и Герцеговине)

Вышеприведенные слова отражают суть подхода МПУЛ. Она состоит в том, чтобы помочь учителям принимать на себя инициативу, возглавлять реформы, а также коллективно накапливать профессиональные знания с помощью участия в групповой работе и оказания взаимопомощи. Полный доклад, опубликованный в этом месяце, свидетельствует о том, что мероприятия подобного рода начинают вносить серьезный вклад в улучшение образования, а также в развитие более демократического способа жизни в школах и сообществах по всему миру.

Принципы для реализации проекта

Наш опыт по приспособлению, развитию и оценке нашей деятельности по поддержке лидерства среди учителей, позволяет нам выдвинуть набор принципов, полезных для всех, кто желает пройти по этому пути.

Принципы по поддержке лидерской позиции учителей

1-ый принцип: Сотрудничество между школами и внешкольными организациями

К таким организациям можно отнести педагогические отделения в ВУЗах, правительственные и неправительственные организации.

2-ой принцип: Взаимная поддержка через участие в групповой работе и установление контактов

Группы поддержки могут быть созданы на базе одной или группы школ, и между ними должны быть установлены связи.

3-ий принцип: Сотрудничество с директорами школ

Диалог с директорами школ может помочь при организации поддержки лидерства учителей.

4-ый принцип: Возможности для открытой дискуссии

Учителям нужно дать возможность критически задуматься о ценностях, практиках и инновациях.

5-ый принцип: Методология, основанная на проектах

Лидерство учителей становится возможным вследствие запуска и осуществления проектов по развитию.

6-ой принцип: Предоставление возможности учителям определять прерогативы личного развития

Это высвобождает творческую энергию, рождает чувство моральной ответственности, равнодушия и даже миссии.

7-ой принцип: Методы для развития личного осмысления, планирования и деятельности

Тщательно разработанные методы обеспечивают надежную поддержку и помогают продемонстрировать примеры лидерства среди учителей.

8-ой принцип: Содействие в получении доступа к необходимой литературе

Благодаря этому учителя углубляют знания, полученные при работе над проектами по развитию.

9-ый принцип: Обеспечение руководством по стратегиям в лидерстве

Руководство со стороны экспертов и совместное изучение усиливает лидерскую способность.

10-ый принцип: Обеспечение руководством по сбору и использованию свидетельств работы

Методичное исследование – это пример демократической и коллегиальной лидерской стратегии

11-ый принцип: Подготовка организационной поддержки и контроля

Директора школ могут поддержать проекты по развитию, инициированные учителями, и обеспечить согласованность на уровне школы.

12-ый принцип: Предоставление схемы-структуры, которая поможет, учителям протоколировать свою работу

Хорошо структурированная документация позволяет учителям планировать, записывать и осмысливать свои проекты по развитию, и может быть использована в качестве наработок для получения диплома, и т.п.

13-ый принцип: Предоставление возможностей для развития контактов вне школы

Учителя получают взаимную поддержку и вдохновение, когда они встречаются других учителей. Моральная вовлеченность развивается по ходу проекта.

14-ый принцип: Признание и поощрение посредством выдачи диплома

Лидерская роль учителей в инновациях может быть признана и поощрена посредством диплома, выданного университетами или партнерами из других уважаемых организаций.

15-ый принцип: Рассказы учителей о своем опыте лидерской роли обогащают профессиональные знания

Учителя могут расширять свои профессиональные знания в совместных обсуждениях, дающих критическую оценку или обмениваясь идеями.

В случае если данные принципы совпадают с вашими взглядами и позициями, мы будем рады, если вы свяжетесь с нами, чтобы обсудить возможности присоединиться к международному проекту «Учитель-лидер». Мы открыты для возможных контактов и сотрудничества.

(Перевод с английского языка Ксении Тышкевич)

References

- Bangs, J. and Frost, D. (2011) Teachers - the ghost at the feast? Teacher voice, teacher self-efficacy and teacher leadership, a paper presented at ICSEI 2011 International Congress for School Effectiveness and Improvement Limmasol, Cyprus January 4th-7th
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. and Harvey, J. (2003) *Distributed Leadership: A review of literature carried out for the National College for School Leadership*, Nottingham: NCSL.
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., Wallace, M., Greenwood, A., Hawkey, K., Ingram, M., Atkinson, A. and Smith, M. (2005) *Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities*. The Department for Education and Skills.
- Frost, D. (2008a) Researching the connections, developing a methodology in J. MacBeath and N. Dempster (eds) *Connecting Leadership and Learning: Principles for Practice*, London: Routledge
- Frost, D. (2008b) Teacher as Champions of Innovation, *Education Review* 21 (1) pp 13-21
- Durrant, J. (2004) 'Teachers Leading Change: frameworks and key ingredients for school improvement', *Leading and Managing* 10 (2) pp. 10-29
- Hill, V. (2009) *Evaluating a strategy for enriching the professional learning community of a secondary school through support for teacher leadership*, available on www.leadershipforlearning.org.uk
- Hoyle, E. (1972) Educational innovation and the role of the teacher, *Forum* 14, 42-44
- Katzenmeyer, A. and Moller, G. (1996) *Awakening the Sleeping Giant: Helping Teachers Develop as Leaders* (1st edition) Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Lambert, L. (1998) *Building Leadership Capacity in Schools*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lieberman, A. (1992) Teacher Leadership: What are we learning? in C. Livingston (Ed) *Teachers as Leaders: evolving roles*. Washington DC: National Education Association.
- MacBeath, J., Oduro, G. and Waterhouse, J. (2004) *The Distributed Leadership Toolkit*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Mylles, J. and Frost, D. (2006) Building Teacher Leadership in Hertfordshire, *Improving Schools*, March 2006 pp 69-76.
- Phillips, D. and Ochs, K. (2003) Processes of policy borrowing in Education: some explanatory and analytical devices *Comparative Education*, 39 (4) pp. 451 – 461
- Pont, B., Nusche, D. and Morman, H. (2008) *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*, Paris: OECD.
- Spillane, J. (2006) *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Steiner-Khamsi, G. (ed.) (2004) *The Global Politics of Educational Borrowing and Lending*, New York: Teachers College Press.
- Teacher Leadership Exploratory Consortium (2011) *Teacher Leader Model Standards*, USA: Teacher Leadership Consortium.
- York-Barr, J. and Duke, K. (2004) What Do We Know About Teacher Leadership? Findings From Two Decades of Scholarship *Review of Educational Research* 74 (3) pp. 255-316.
- Zakaria, F. (1997) 'The rise of illiberal democracy', *Foreign Affairs* 76, (6).