



Роль авторитетных руководителей школ в подготовке квалифицированных преподавателей

www.oecd.org/education

Пауло Сантьяго

Директорат по вопросам образования и
навыков, ОЭСР

Конференция «Инновации в образовании для развития навыков в 21-м
веке»

Министерство образования и науки Кыргызской Республики и
Всемирный Банк

Бишкек, 22-23 июня 2015 года





Эволюция роли авторитетных руководителей: Роль авторитетных руководителей школ кардинально изменилась

Школьная автономия

- «Управление малым предприятием»
- Управление человеческими и финансовыми ресурсами
- Адаптация программ обучения

Ответственность за результаты

- Новая культура оценивания
- Стратегическое планирование, оценка, мониторинг
- Использование данных для развития

Руководство, ориентированное на обучение

- Новые методики преподавания и обучения
- Поддержка коллективной педагогической практики
- Увеличение достижений и принципы многопрофильности и разносторонности

- Авторитетные руководители школ необходимы для внедрения принципов педагогической деятельности
- Авторитетные руководители школ являются ключевым элементом в обеспечении потенциала для развития
- Влияние авторитетных руководителей на уровень знаний учащихся в основном косвенное, через эффективность педагогов и школьные процессы





Продуктивный отбор педагогических кадров: **Соответствие потребностям школы**

- **Обеспечение привлекательности школы**
 - Создание репутации школы
 - Создание стимулов для привлечения новых преподавателей (особенно в неблагополучных школах)
- **Организация прозрачных процессов подбора кадров**
 - Разработка четких должностных инструкций
 - Разработка критериев отбора
 - Организация комитета по найму и подбору кадров с привлечением других заинтересованных сторон
 - Вовлечение внешних заинтересованных сторон
- **Совмещение навыков кандидатов с потребностями школы**
 - Обеспечение солидарности кандидатов с образовательными процессами в школе
 - Отбор педагогов с подходящими навыками и опытом
- **Создание эффективного процесса введения в должность**
 - Обеспечение адекватных условий для начинающих учителей (например, наставничество)
 - Установление испытательного срока для начинающих учителей





Эффективные методы и роли: Организация образовательного процесса в школе

- **Эффективное управление педагогическими ресурсами**
 - Соответствие педагогических ресурсов потребностям обучающихся (например, размер класса)
 - Эффективное управление рабочим временем учителей
- **Диверсификация ролей для соответствия потребностям школы**
 - Внедрение коллективного руководства и развитие коллегиальности (авторитетность учителей)
 - Создание специальных должностных позиций в соответствии с потребностями школы и эффективным использованием навыков и опыта учителей (например, координатор по повышению квалификации)
- **Создание стимулирующей и поддерживающей школьной среды**
 - Предоставление профессиональной автономности преподавателям (чувство собственности, строящееся на профессионализме преподавателя)
 - Продвижение коллективной самостоятельной оценки школы и стратегий развития школы
 - Предоставление возможности коллективной работы учителей
 - Защита учителей от внешних воздействий
 - Мобилизация ресурсов, необходимых в школе





Эффективное развитие учителей:

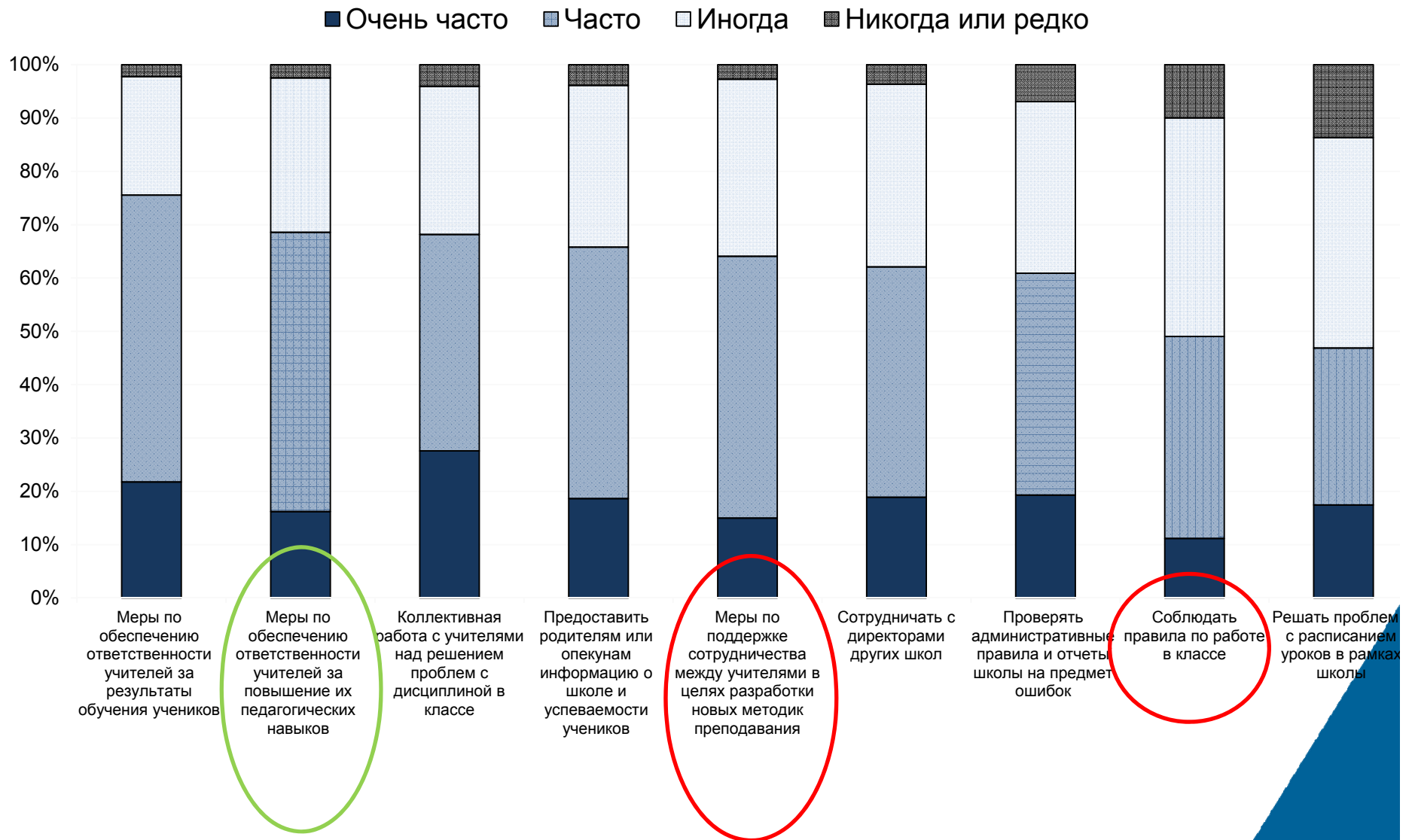
Создание профессиональных педагогических сообществ

- **Основано на формативной оценке преподавателей**
 - Создание внутренних процессов оценки учителей для повышения квалификации, зачастую по инициативе школьного руководства
 - Создание неформального постоянного взаимодействия между коллегами
 - Акцентирование внимания на важности наблюдения в классе
- **Содействие повышению квалификации преподавателей**
 - Создание условий для участия учителей в повышении квалификации
- **Согласование повышения квалификации учителей с развитием школы и формирование профессиональных педагогических сообществ**
 - Обеспечение соответствия индивидуальных планов профессионального развития учителей и приоритетов, установленных стратегией развития школы
 - Создание коллективной рабочей среды между сотрудниками и развитие профессиональных сообществ





Мероприятия авторитетных руководителей: Самостоятельная отчетность директоров неполных средних учебных заведений о частоте проведения мероприятий по формированию авторитета в течение 12 месяцев, предшествующих опросу, в среднем согласно TALIS (TALIS 2013)





Эффективная подотчетность: Обеспечение и вознаграждение качественного образовательного процесса

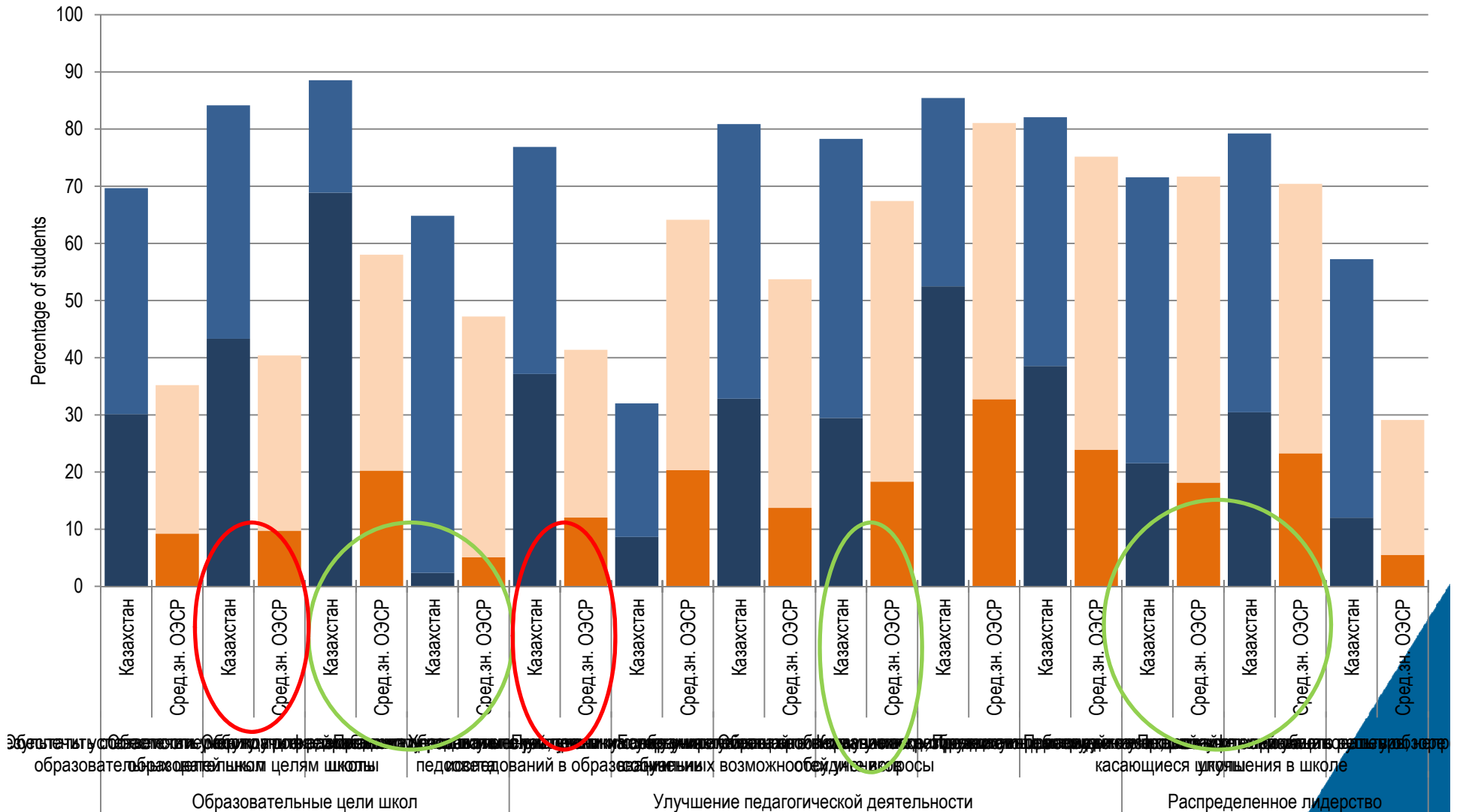
- **Возложение ответственности на учителей за качество обучения**
 - Периодическая сертификация учителей на соответствие профессиональной квалификации (с внешним компонентом)
 - Выявление низкой эффективности работы учителей и принятие необходимых мер
- **Вознаграждение эффективной педагогической деятельности**
 - Создание многоступенчатой системы карьерного роста (возможности продвижения)
 - Увязка продвижения по службе с сертификацией учителей
 - Предоставление неденежных вознаграждений (например, временные пособия, повышение квалификации)
 - Вознаграждение коллективного выполнения работы
- **Обеспечение чувства значимости для учителей**
 - Получение признательности внутри школы, даже неофициальной
 - Документальное оформление передовых методик





Лидерство в сфере образования: Казахстан и в среднем по странам ОЭСР (PISA 2012), самостоятельные отчеты

■ Чаще раза в неделю (КЗ) ■ раз в месяц или в неделю (КЗ) ■ Чаще раза в неделю (ОЭСР) ■ раз в месяц или в неделю (ОЭСР)





Благодарю за внимание

www.oecd.org/education

paulo.santiago@oecd.org

