



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum



ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО В ИЗМЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ

Кравцов А.О.

кандидат педагогических наук, доцент
кафедры управления образованием и
кадрового менеджмента
РГПУ им. А.И. Герцена, эксперт Совета по
образовательной политике при Комитете по
образованию Санкт-Петербурга



ХIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

*Задача лидера в том,
чтобы было больше лидеров,
а не в том чтобы было больше тех,
кто следует за ним.*

Ралф Нейдер.



По большому счету, лидерство – это процесс, а не состояние. Лидер всегда ведёт людей за собой. Нет путешествия – нет лидерства.

Дж. Максвелл



ХIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum



**«Менеджмент умер.
Маркетинг умер.
Стратегия умерла»**

*Руководитель рекламного агентства
Saatchi & Saatchi Кевин Робертс*



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Экскурс в «модели мира»

1945

SPOD

Характеризовала старый предсказуемый мир, существовавший до массового распространения вычислительной техники и интернета

Steady (устойчивый)

Predictable (предсказуемый)

Ordinary (простой)

Definite (определенный)

1980

VUCA

Помогала компаниям разрабатывать гибкие стратегии, новые бизнес-модели, лучше понимать своих клиентов и конкурентов

Volatility (изменчивость)

Uncertainty (неопределенность)

Complexity (сложность)

Ambiguity (неоднозначность)

2020

BANI

Ставит под вопрос актуальность инструментов, моделей и методик из-за климатического кризиса и глобальных системных изменений

Brittle (хрупкий)

Anxious (тревожный)

Nonlinear (нелинейный)

Incomprehensible (непостижимый)



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Пир New

ФЕСТИВАЛЬ «ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ»



Shiva-мир

Холодная война

VUCA

С 1980-х годов

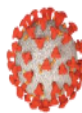
Мир стал
непредсказуем

Изменения климата,
Трамп, Брекзит, Covid

BANI

С 2020 года

Риски нарастают
и реализуются



Изменения мирового порядка;
СВО – один из элементов

SHIVA

С 2022 года

Крушение старого
и зарождение нового мира

V Volatility / Изменчивость

B Brittle / Хрупкий

S Split / Расщепленный

U Uncertainty / Неопределенность

A Anxious / Тревожный

H Horrible / Ужасный

C Complexity / Сложность

N Nonlinear / Нелинейный

I Inconceivable / Невообразимый

A Ambiguity / Неоднозначность

I Incomprehensible / Непостижимый

V Vicious / Беспощадный

A Arising / Возрождающийся



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Источники неопределенности



1. Мы, что знаем, в чем состоит проблема. Определения туманны или конкурируют между с и любая проблема переплетена с другими.
2. Мы не уверены, что знаем, что в действительности происходит. Информация неполна, неоднозначна и ненадежна. Люди расходятся во мнениях, как интерпретировать доступную информацию
3. Мы не уверены, что знаем, чего мы хотим. Мы все имеем много целей, которые неясны или конфликт. Разные люди хотят разных вещей. Это ведет к политическому и эмоциональному конфликту.
4. Мы не имеем необходимых ресурсов. Нехватка времени, внимания или денег делает трудные ситуации« более хаотическими.
5. Мы не уверены, что знаем, кто что должен делать. Роли неясны, существуют разногласия относительно *того* кто за что отвечает, и положение вещей меняется, когда игроки приходят и уходят.
6. Мы не уверены, что знаем, как получить то, чего мы хотим. Даже если мы пришли к согласию с того, чего мы хотим, мы не уверены (или не согласны), что знаем, как сделать так, чтобы это произошло.
7. Мы не уверены относительно того, как определить, что мы добились успеха. Мы не уверены, что знаем, какие критерии использовать для оценки успеха. Или, если мы знаем критерий, мы не уверены в том, что знаем, как измерить результат.

ЧТО РАЗВИВАТЬ В УСЛОВИЯХ ВАНИ-мира



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

VISION (ВИДЕНИЕ):

- **Коммуникация** – необходимо постоянно доносить смысл цели, чтобы люди смогли понять, куда и зачем они идут.
- **Вера** – в себя и других, которая поддерживается фактами и доказательствами.
- **Фокус** – обеспечить ситуацию, при которой все усилия команды будут согласованы и сосредоточены на нужных сферах.

UNDERSTANDING (ПОНИМАНИЕ):

- **Любозытие** – задавать вопросы (коучинг), что ежедневные изменения – это статус-кво в вашей организации.
- **Эмпатия** – понимание, что происходит с людьми, какие их надежды, ожидания, страхи и желания.
- **Открытый ум** – постоянное исследование новых идей, возможностей, постоянное отражение и поиск конструктивной критики.

CLARITY (ЯСНОСТЬ):

- **Упрощение** – отбрасывание всего лишнего, чтобы воззреть в самую суть.
- **Интуиция** – использовать дар знаний без рассуждений, доверие своей интуиции и опыту.
- **Системное мышление** – рассмотрение проблем с глобальной точки зрения (динамическая система, система взаимодействий и взаимозависимых частей).

AGILITY (ПРЫТЬ):

- **Решительность** – быстрая адаптация к изменению последствий и принятие решений с уверенностью.
- **Инновации или смерть** – учитесь на ошибках и постоянно ищите новые пути, которые помогут стать лучше в том, что вы делаете.
- **Давайте возможность, наделяйте полномочиями** – большая ценность в сетевых связях, чем иерархии, сотрудничестве, чем контроле; дайте возможность свободно творить, чтобы достигать отменных результатов.



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Почему не работает ответ VUCA

- **Vision.** Мы не можем противопоставить видение турбулентности. Нельзя ставить жесткие и долгосрочные цели в столь гибкой и быстро меняющейся среде.
- **Understanding.** Понимание, эмпатия, открытость не могут помочь в решении проблемы непредсказуемой случайности, развёрнутой во времени.
- **Clarity.** Ясность и упрощение тоже ничем не помогут. Ибо многое прояснить порой невозможно, а тем более упростить. Упрощение не работает и не решает проблемы. Упрощая, мы перестаем видеть не только возможности, но и упускаем часто неявные, но значимые признаки приходящего будущего.
- **Agility.** Скорость и проворность вообще могут сослужить плохую службу. Во время тумана даже в океане корабли сбавляют ход и постоянно подают звуковой сигнал, обозначая свое движение, чтобы не произошла катастрофа.



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

ОТВЕТ СHIVA-МИРУ

1. **Small steps.** Стратегия маленьких шагов в фарватере устойчивых смыслов и ценностей, чтобы не потерять опоры.
2. **Holistic thinking.** Проблемное, холистическое мышление, когнитивная пластичность, позволяющие вмещать в себя всю полноту, сверх сложность, взаимосвязанность и взаимозависимость этого мира и находить ресурсы для движения вперед.
3. **Openness to opportunities.** Готовность и открытость возможностям, постоянное развитие и усложнение себя, апгрейд до уровня сложности этого мира.
4. **Flexibility and new experience.** Извлечение нового опыта и гибкие сценарии жизни.
5. **Collaboration and collective mind.** Сотрудничество с другими, вовлечение и коллективный разум.
6. **Intuition and pre-adaptation.** Интуиция и преадаптивность.
7. **Resilience and patience.** Жизнестойкость, принятие происходящего и терпение.



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

«Классика эффективной школы»

П. Мортимер

«Эффективной школой является такая школа, в которой ученики достигают большего, чем можно было бы ожидать, принимая во внимание их потенциал»

Мортимер П. Эффективная школа: в поисках новых ресурсов // Лицейское и гимназическое образование. 1999. № 2 (9).



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum





XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

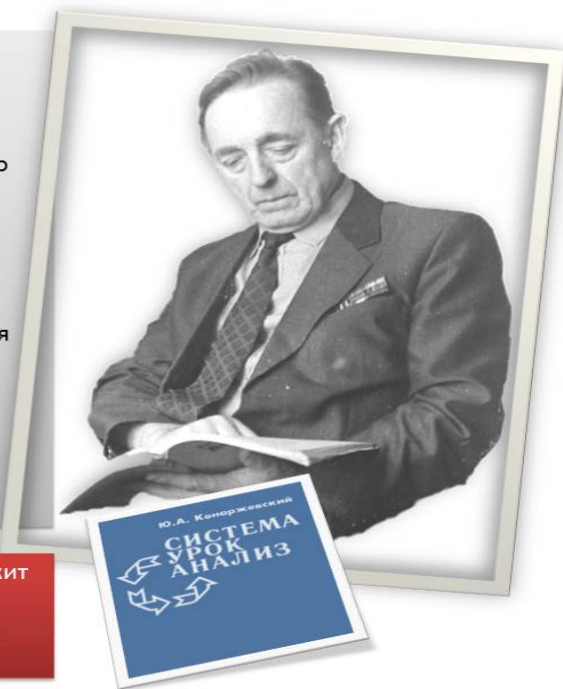
XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Ю.А. КОНАРЖЕВСКИЙ



Ю.А. Конаржевский один из первых: Осознал необходимость и значимость теории управления для такой специфической области деятельности, каким является образование со всеми его многочисленными учреждениями, управленческими органами и разнообразными структурами. Доказал полезность, научную обоснованность и практическую целесообразность в процессе управления образовательными системами аналитической познавательной деятельности. Попытался представить управленческую деятельность руководителей школ как специфический педагогический менеджмент.

Именно Ю.А. Конаржевскому принадлежит приоритет в применении системного подхода к практике и теории управления образованием.



О ЛИДЕРСТВЕ



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

- Особую роль в этом лидерстве занимает директор. Участие в проекте для него это шанс продемонстрировать свое стратегическое мышление, возможность показать себя и достичь результата.
- Нельзя мириться с ролью аутсайдера, надо инициировать и управлять изменениями!
- В настоящее время существует другое понимание лидерства и директорских позиций с точки зрения лидерства.
- Директор должен кроме экономического менеджмента уметь решать любые проблемы, выходить из любых юридических ситуаций, он должен быть мотиватором, лидером в области педагогики, координатором групп учителей, транслятором нового опыта.
- Директор сам должен стремиться к обучению, становясь одновременно менеджером обучения своих учителей.

С.Г. Косарецкий, директор Центра
социально-экономического развития школы
Института образования НИУ ВШЭ



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Образовательное лидерство

Образовательное лидерство - это процесс привлечения и направления талантов и энергии учителей, учеников и родителей к достижению общих **образовательных** целей. Этот термин часто используется как синоним слова «руководство школой» в Соединенных Штатах и вытеснил «управление **образованием**» в Соединенном Королевстве.



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Лидерство в образовании

Лидерство в образовании – это механизм
повышения продуктивности
образовательной деятельности, основанный
на субъектных позициях всех ее участников,
вступающих
в образовательные взаимоотношения и
совместную учебно-воспитательную работу.





XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Лидерство оказывает влияние на обучение

**«В своем влиянии на процесс
обучения учеников школьное
лидерство уступает лишь
преподаванию в классе»**

Лейтвуд и соавт. (2006)

Роль эффективного управления

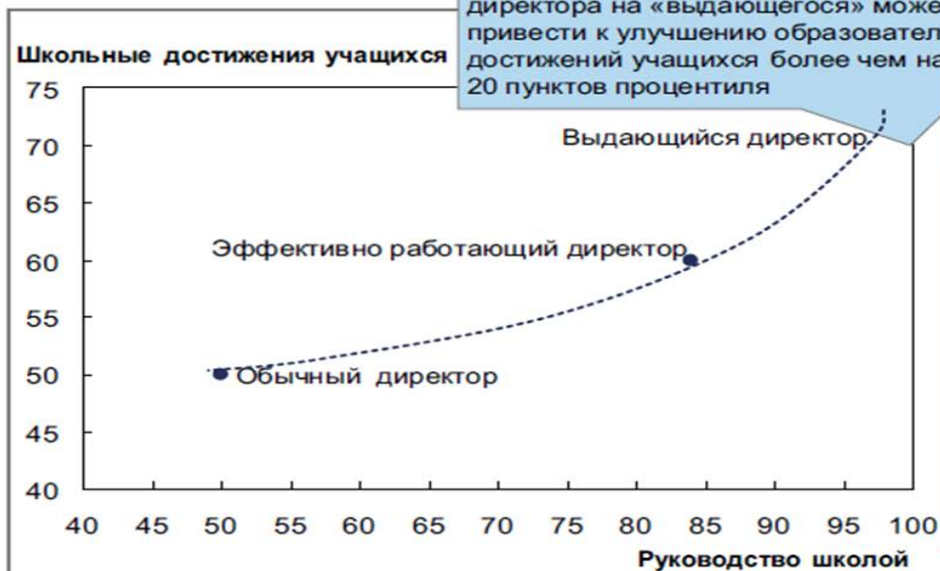


XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Эффективное руководство школой принципиально для образовательных достижений учащихся

Процентиль¹



Замена в «обычной» школе «обычного» директора на «выдающегося» может привести к улучшению образовательных достижений учащихся более чем на 20 пунктов процентиля

Эффективное руководство школой предполагает реализацию трех функций

- **Учебная** нацелена на улучшение существующих образовательных практик
- **Инновационная** нацелена на изменение образовательных практик и поддерживающих их систем
- **Административная** нацелена на поддержку порядка в школе, ведение бюджета и осуществление сопутствующих функций

¹ При оценке достижений администрации школ и учащихся процентиль подразумевает взаимное расположение в рамках распределения.

Источники: «Мета-анализ» 69 исследований, посвященных школьному лидерству, проведенных в период 1978–2001 гг. в которых приняли участие около 14000 учителей и 1,4 млн учащихся (Marzano, Robert J., Timothy Waters, and Brian A. McNulty, 2005)



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Что делают эффективные школы?

1. Заявляют высокие ожидания в отношении учеников и высокие требования к их результатам;
2. Осуществляют мониторинг реализации образовательной программы и систематическую работу с данными;
3. Поддерживают учебную мотивацию школьников;
4. Поддерживают активный профессиональный обмен и развитие учителей;
5. Активно сотрудничают с внешним окружением и родителями;
6. Создают насыщенную безопасную среду и позитивную культуру;
7. Реализуют кооперацию в управлении при сильном **лидерстве директора.**



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Характеристики эффективной школы (по результатам международных исследований):

**Комфортная
внутренняя
среда**

- различные источники лидерства;
- учет контекста и культуры;
- вовлеченность родителей;
- разделенное видение;
- внешняя и внутренняя поддержка;
- фокус на преподавание и учение;
- постоянное профессиональное развитие;
- сотрудничество учителей;
- исследования в действии;
- постоянные усилия к импривменту;
- рефлексия, основанная на данных.



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Проблема лидерства и руководства

Б. Д. Парыгин называет следующие отличия:

1. лидер регулирует межличностные отношения а руководитель - официальные;
2. лидерство возникает в условиях микросреды (малая группа), руководство может быть элементом макросреды;
3. лидерство возникает стихийно, а руководитель назначается или избирается (целенаправленный процесс);
4. лидерство менее стабильно;
5. руководство обладает - более определенной системой санкций;
6. процесс принятия решения руководителем более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств.



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

МЕНЕДЖЕРЫ И ЛИДЕРЫ

Менеджеры

Применяют

Заимствуют

Поддерживают

Ориентируются на системы и структуры

Полагаются на контроль

Перспективы краткосрочные

Основные вопросы: «Как и когда?»

Цель – итог

Имитируют

Принимают как должное статус-кво

Хорошие классические солдаты

Делают все правильно

Лидеры

Придумывают новое

Вводят

Разрабатывают

Ориентируются на людей

Внушают доверие

Перспективы долгосрочные

Основной вопрос: «Почему?»

Цель – Горизонт

Порождают

Бросают вызов статусу-кво

Сами себе хозяева

Делают все правильным

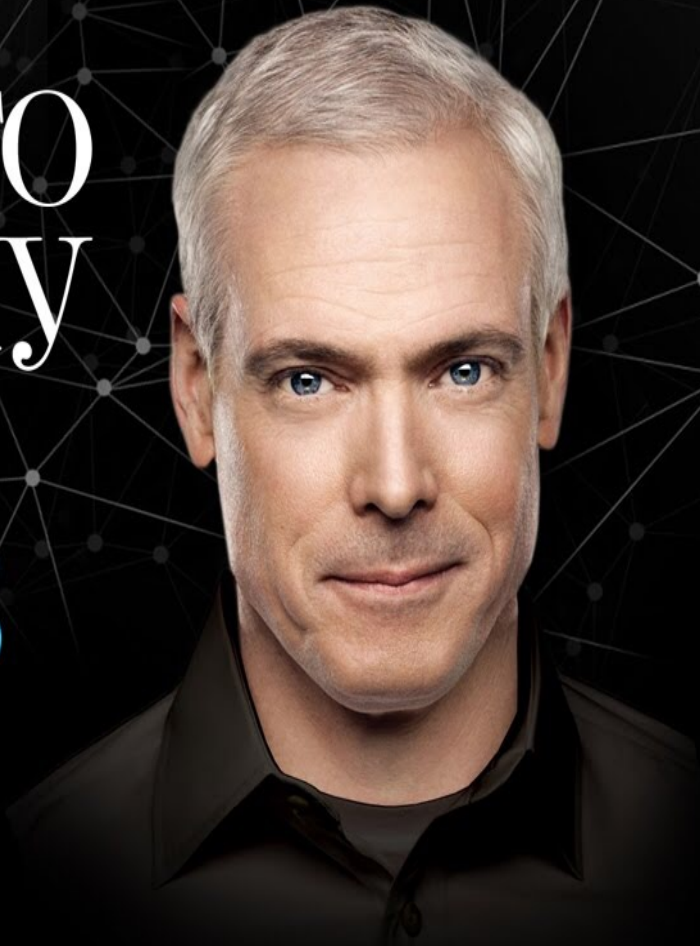


XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ ДЖИМ КОЛЛИНЗ

ПОЧЕМУ ОДНИ КОМПАНИИ
СОВЕРШАЮТ ПРОРЫВ,
А ДРУГИЕ НЕТ





ХIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

УРОВЕНЬ 5

РУКОВОДИТЕЛЬ

Пользуется несокрушимым авторитетом из невероятной смеси персональной скромности и профессиональных способностей.

УРОВЕНЬ 4

ЭФФЕКТИВНЫЙ ЛИДЕР

Ориентирует на результат, направляет стремления благодаря непреерекаемому авторитету, задаёт высокие стандарты.

УРОВЕНЬ 3

КОМПЕТЕНТНЫЙ МЕНЕДЖЕР

Организует действия людей и ресурсы в заранее известных обстоятельствах.

УРОВЕНЬ 2

ВАЖНЫЙ ЧЛЕН КОМАНДЫ

Вкладывает собственные силы и способности в общий успех, эффективно работает с командой.

УРОВЕНЬ 1

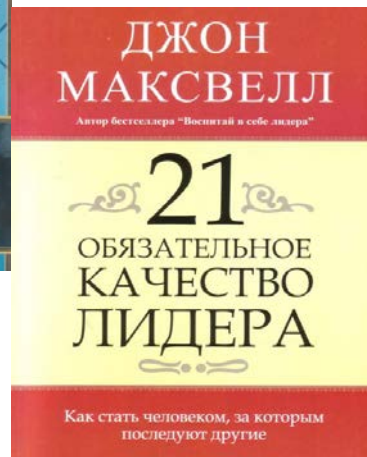
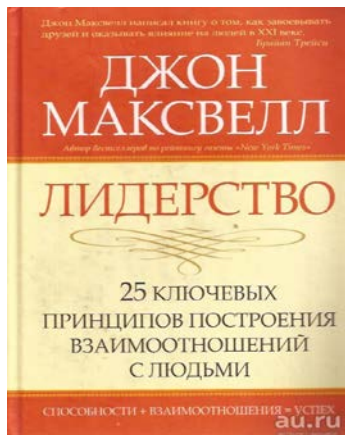
СОЗНАТЕЛЬНЫЙ ИНДИВИДУАЛИСТ

Делает вклад в работу благодаря своим навыкам, талантам и способностям.



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum





XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

5 УРОВНЕЙ ЛИДЕРСТВА

ПОЛОЖЕНИЕ (ПРАВА)

За ним следуют, потому
что обязаны

- ✗ Не ценит людей. Помнит о своих правах, забывая об обязанностях
- ✗ Не терпит изменений
- ✗ Склонен к микроменеджменту
- ✗ В его подразделении текучка кадров и низкие показатели

ПАРТНЕРСТВО (ОТНОШЕНИЯ)

За ним следуют, потому
что сами хотят этого

- ✗ Стремится создать благоприятную атмосферу для коллектива
- ✗ Понимает ценность каждого человека
- ✗ Доверяет людям
- ✗ Позитивен и энергичен

ПРОДУКТИВНОСТЬ (РЕЗУЛЬТАТЫ)

За ним следуют благодаря
тому, что он сделал
для организации

- ✗ Продуктивен и стимулирует к продуктивности личным примером
- ✗ Создает сплоченные команды
- ✗ Сам решает проблемы, а не делегирует их решение
- ✗ Создает атмосферу, способствующую эффективности

РАЗВИТИЕ ЛЮДЕЙ (ВОСПРОИЗВОДСТВО)

За ним следуют благодаря
тому, что он сделал
для сотрудников.

- ✗ Сфокусирован на росте людей. Помогает другим становиться лидерами
- ✗ Не стремится быть единственным лидером в компании или подразделении
- ✗ Не страдает перфекционизмом
- ✗ Для него процесс важнее результата

ВЕРШИНА (УВАЖЕНИЕ)

За ним следуют благодаря
тому, кем он является
и какие ценности
реализует.

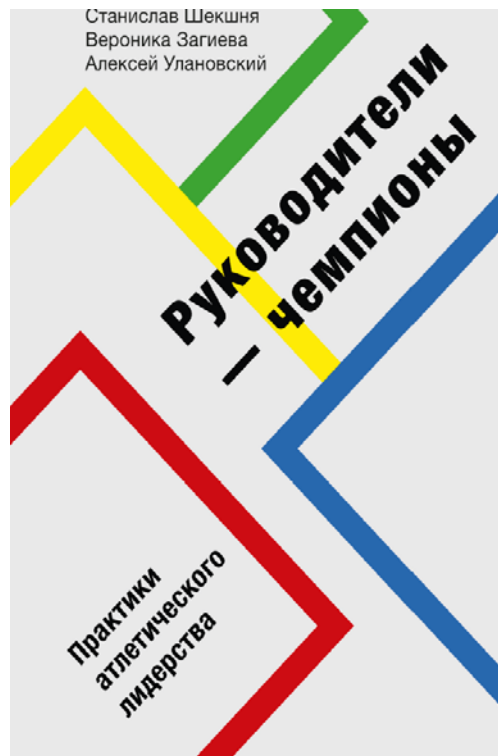
- ✗ Воспринимает лидерство не как работу, а как дело всей жизни
- ✗ Оставляет на вершине место для других лидеров.
- ✗ Создает круг людей, которые будут стимулировать рост друг друга
- ✗ Выращивает новых лидеров, которые будут вдохновлять и вести за собой



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

АТЛЕТИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО





XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum



Серия Advanced Management Institute

Дон Бек и Крис Кован

Спиральная динамика



...ляя ценностями, лидер
изменениями в XXI ве

ДЭЙВ ЛОГАН • ДЖОН КИНГ • ХЭЛИ ФИШЕР-РАЙТ

ЛИДЕР и ПЛЕМЯ



ПЯТЬ УРОВНЕЙ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Марк Розин

Восхождение по спирали

Теория и практика
реформирования
организаций



ФРЕДЕРИК ЛАЛУ



Открывая организации будущего

Захватывающее исследование! Поистине
новаторская работа, подобной которой еще не было написано.
Кен Уилбер, ученый, философ и писатель



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum



Марк Розин

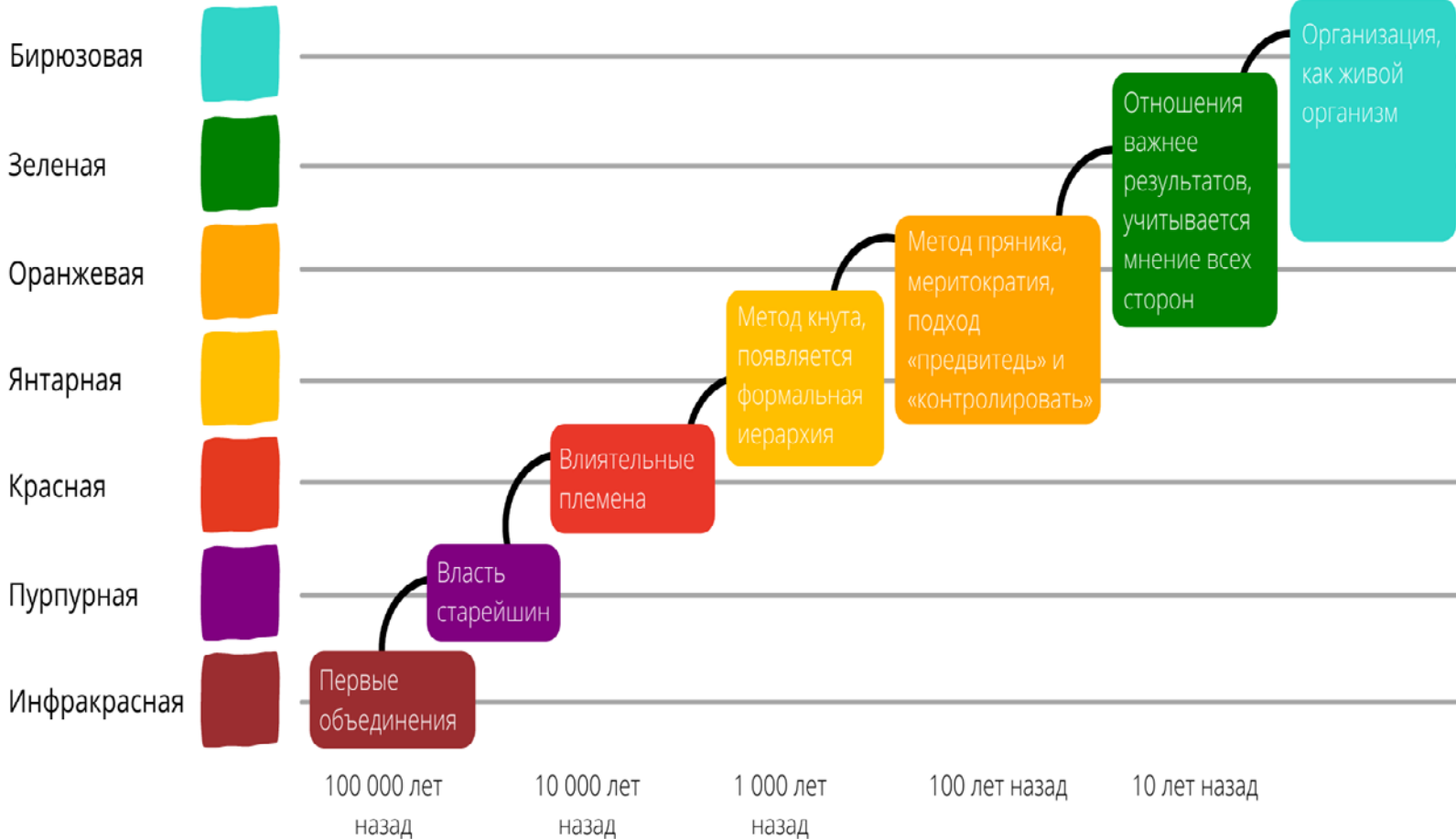
Путешествие по спирали 2.0



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Тип компании





ХIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum



ИМПУЛЬСИВНАЯ

Метафора:
Волчья стая



Разделение труда



Управление
сверху вниз

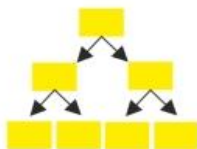


КОМФОРМИСТСКАЯ

Метафора:
Армия, церковь



Воспроизводимые
процессы



Стабильные
и регулируемые
иерархии



КОНКУРЕНТНАЯ

Метафора:
Машина



Новаторство



Меритократия



Ответственность



ПЛЮРАЛИСТИЧЕСКАЯ

Метафора:
Семья



Расширение прав
и возможностей



Культура ценностей



Заинтересованность



ЭВОЛЮЦИОННАЯ

Метафора:
Живой организм



Расширение прав
и возможностей



Эволюционная
цель



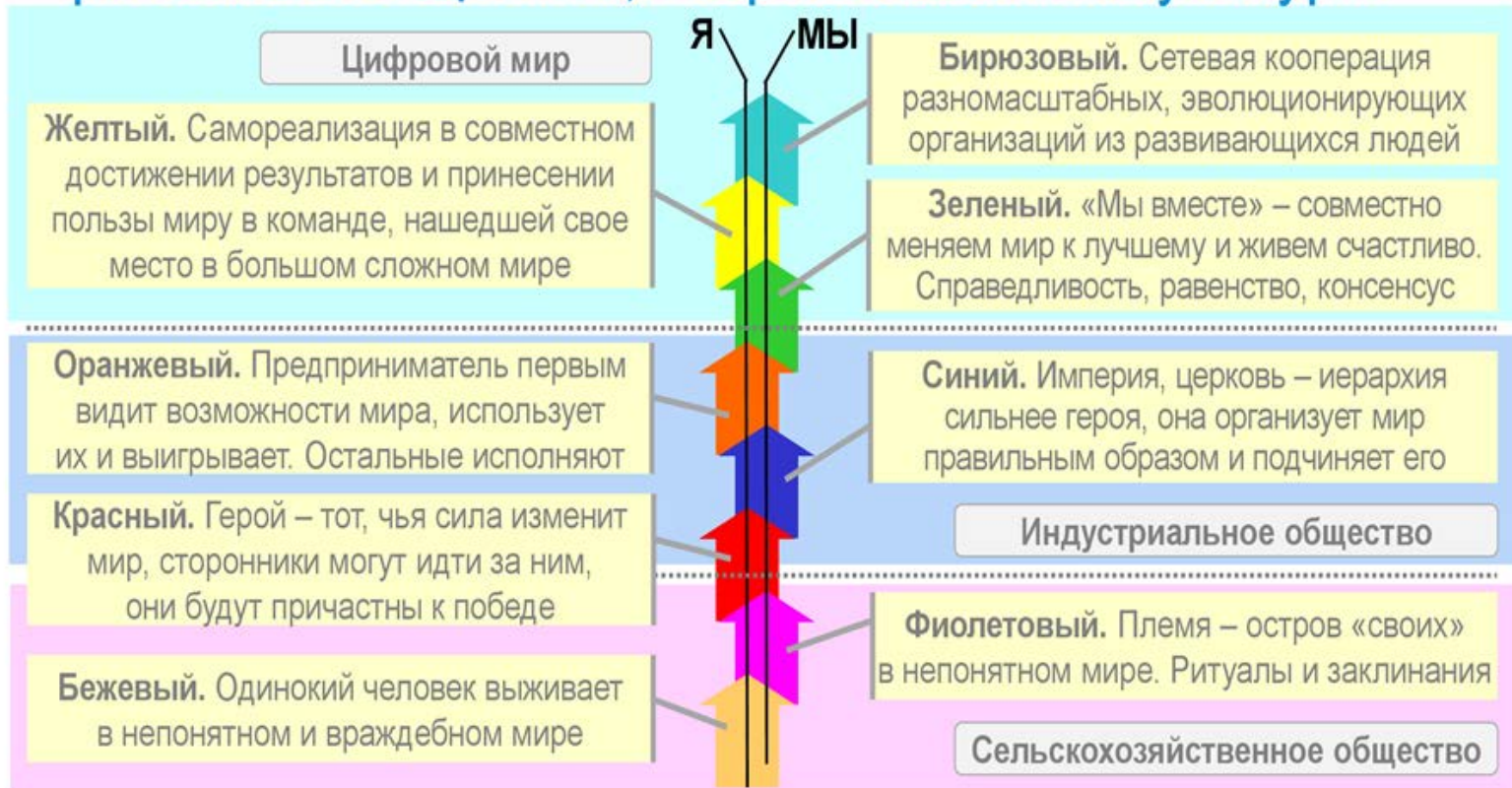
Целостность

Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

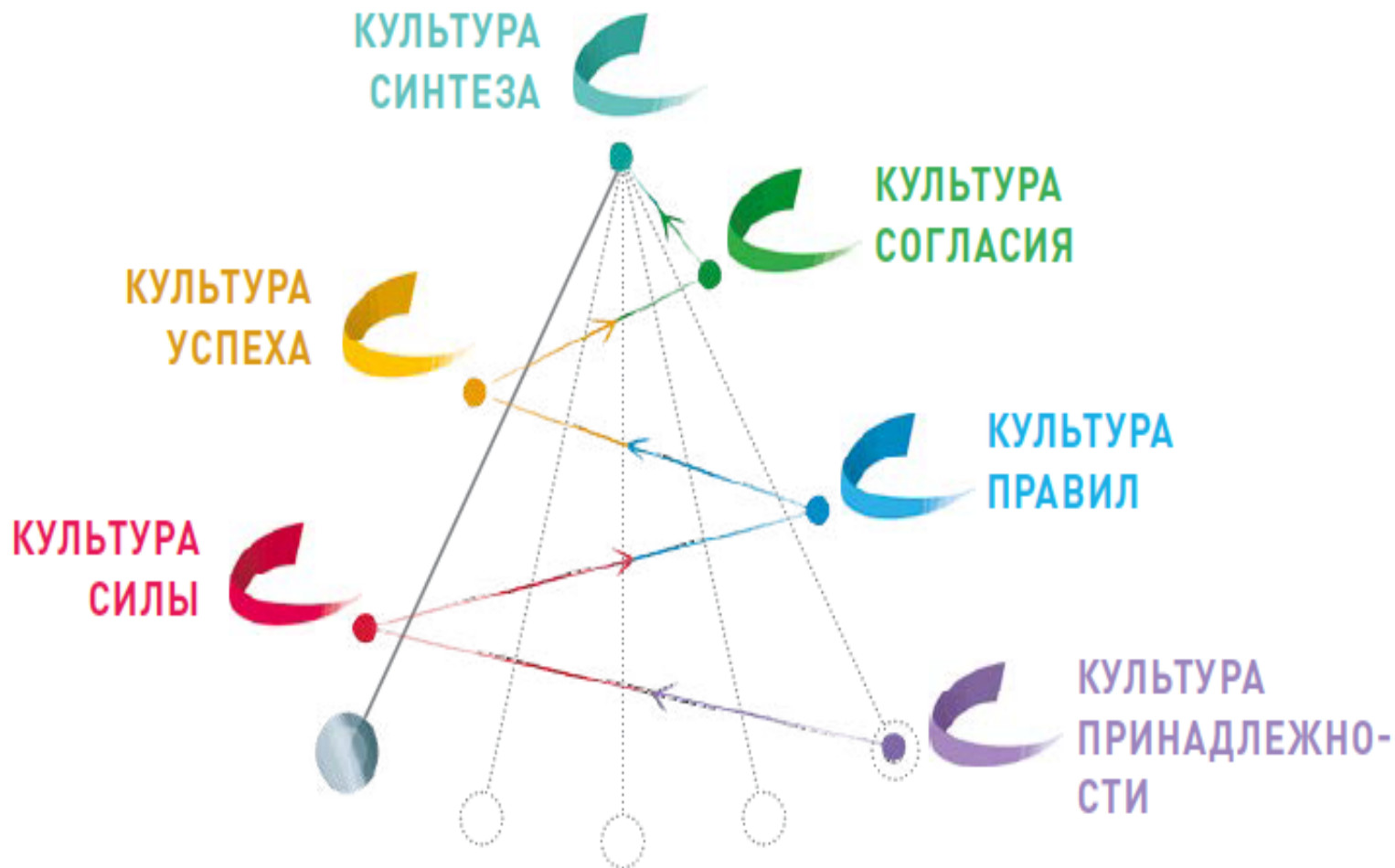


Маятник корпоративных культур



ХIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum



Культура организаций разного уровня

Цифровой мир

Культура творчества. Мы приносим конкретную пользу миру, создавая ее совместной работой, в которой дополняем друг друга

Культура развития. Мир состоит из разных сообществ, каждое из которых развивает его в конкретном направлении

Культура согласия. Мы вместе меняем мир к лучшему и ощущаем счастье от совместного движения

Культура успеха. Предприниматели-топы ведут компанию к успеху, остальные – машина исполнения

Культура правил. Регламенты и процедуры делают из организации несокрушимый механизм, который стабильно движется к навсегда определенной цели

Индустриальное общество

Культура силы. Руководитель – наш лидер, он ведет нас к победе, мы следуем за ним без сомнений

Сельскохозяйственное общество

Маятник централизации-децентрализации

Индивидуализм
Драйв и энергия

Командность
Согласованность

Культура принадлежности. Мы горды: наша компания или отдел делает свое дело в опасном непонятном мире



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum





XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

СИНТЕЗ

Сетевая организация временных самоуправляемых команд



УСПЕХ

Децентрализация — сильные бизнес-единицы (при стандартизованных процессах)

СОГЛАСИЕ

Упор на проектную работу «поверх» матричной оргструктуры

ПРАВИЛА

Централизация — сильный функциональный центр, стандартизация процессов

ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ

Большой, плохо структурированный кооператив



СИЛА

Децентрализация — отдельные предприятия / отделы

КЦ



Децентрализация

Централизация





XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Основные черты менеджмента в зависимости от корпоративной культуры

Сетевой менеджмент	<ul style="list-style-type: none">• Творчество• Глобальные инновации• Самоуправление	СИНТЕЗ Потому что за этим будущее
	<ul style="list-style-type: none">• Толерантность и уважение• Диалог культур• Консенсус	СОГЛАСИЕ Потому что мы так договорились
Регулярный менеджмент	<ul style="list-style-type: none">• Достижения• Эффективность• Решительность• Срочность	УСПЕХ Потому что это ведет к выдающемуся результату
	<ul style="list-style-type: none">• Системность• Организованность• Логичность• Закон/право	ПРАВИЛА Потому что таковы правила
Персональный менеджмент	<ul style="list-style-type: none">• Власть• Сила• Автономия	СИЛА Потому что я так сказал
	<ul style="list-style-type: none">• Командность• Поддержка лидера• Традиции• Социальная забота	ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ Потому что у нас так принято



Трансформация
лидера из
Объединителя
в Творца

Трансформация
лидера из
Начальника в
Объединителя

Трансформация лидера
из Управленца в
Начальника

Трансформация лидера
из Руководителя в
Управленца

Трансформация лидера из
Специалиста в Руководителя

Какие трансформации проходит
лидер и организация при развитии



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum





XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum



Красное (автократическое, силовое) лидерство

- Тот, у кого есть власть, управляет через приказ и контроль.
- *Подход*: Влияние через страх и уважение, тщательный информационный контроль, вознаграждение лояльности и наказание нелояльности
- *Работает с*: людьми с «имперским видением» мира, которые уважают доминирование и агрессию, показывают лучшие результаты через строгий надзор



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum



Синее (авторитетное, традиционное) лидерство

- Человек с авторитетом ведет за собой других через цепочку указаний и команд
- *Подход:* Действовать по установленному протоколу, чтобы соответствовать требованиям, предписанным авторитетом
- *Работает с:* Людьми с традиционным взглядом на мир, которые ценят стабильность и соответствие, и полагаются на людей, занимающих важные позиции (статусные или моральные) для получения указаний и смыслов



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum



Оранжевое (стратегическое, результат-ориентированное) лидерство

- Человек с наиболее экспертным видением ведет за собой через стратегическое планирование и значимые стимулы
- *Подход:* Использовать финансовые и карьерные стимулы для мотивирования команд для выполнения стратегических планов, чтобы превзойти конкурентов
- *Работает с:* Людьми с модернистским видением мира, которые ищут возможности для достижения своих целей



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Зеленое совместное управление / лидерство через сотрудничество



Лидерство и управление не есть ответственность и обязанность одного человека; скорее **организация это самоуправляемые команды**, достигающие ценностного консенсуса

Подход: Приглашать восприятие, чувства, интуицию людей через диалог к консенсусу чтобы работать сообща для достижения общих целей, которые служат более значимому благу

- *Работает с:* Людьми с множественным взглядом на мир, которые ценят связь, аутентичность, возможность для личного роста



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

ЛИДЕРСТВО В ОБРАЗОВАНИИ



ОБРАЗНОЕ



ТРАНСФОРМИРУЮЩЕЕ



СВЯЗУЮЩЕЕ



ХАРИЗМАТИЧЕСКОЕ



ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ



КРЕАТИВНОЕ



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Образное лидерство:

Очерчивает общее направление будущего

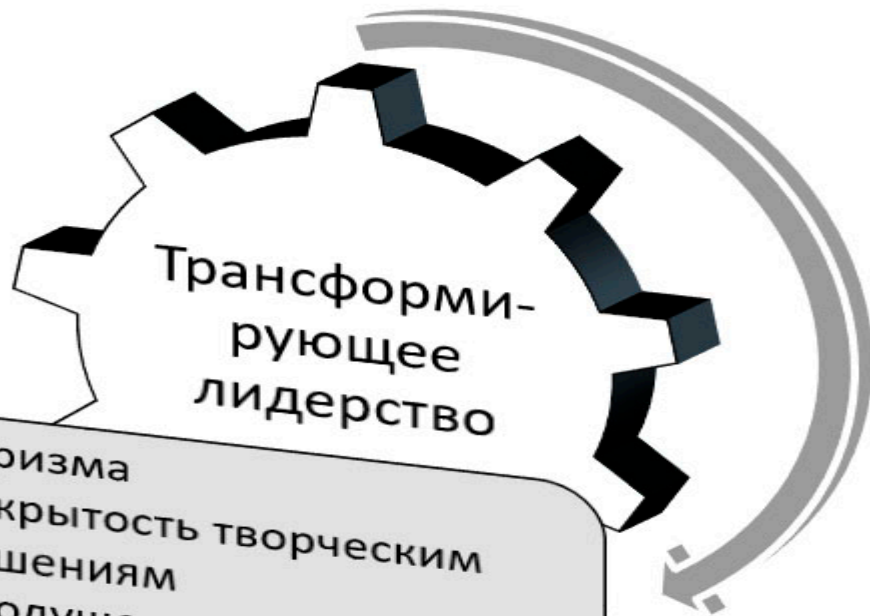
Дает стимул действовать в нужном направлении

Облегчает координацию



ХIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum



- Харизма
- Открытость творческим решениям
- Воодушевляющая мотивация
- Индивидуальный подход



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

СВЯЗУЮЩИЙ ЛИДЕР

Лидер:

— Видит точки соприкосновения между разными людьми, идеями, организациями

— Договаривается даже с противниками

— Вырабатывает чувство общей цели вне зависимости от границ

Джин Липман-
Блюмен

Концепция харизматического лидерства



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

- Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями
- Лидер с положительной харизмой (власть в интересах работников, поощрение открытой коммуникации, развитие инициативы и т.д.)
- Лидер с отрицательной харизмой (власть в личных целях, не учитывает потребности работников, общение сверху-вниз и т.д.)

СТАДИИ ХАРИЗМАТИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Стадия 1
Лидер оценивает
окружение,
адаптируется и
формулирует те
представления, которые
должны реализоваться

Выявление
неиспользованных
возможностей и
недостатков в нынешней
ситуации.
Чувствительность к
запросам членов.
Формулирование
идеального
стратегического видения
будущего

Стадия 2
Согласовывает свои
представления с
ведомыми, используя
необходимые средства

Ознакомление с
видением ситуации.
Признание статус-кво
неприемлемым, а
видения – как наиболее
привлекательной
альтернативы.
Формулирование
побудительных
стимулов для ведомых

Стадия 3
Выработка
доверия и
согласованности

Создание доверия
на основе
технических знаний,
взятия на себя
риска,
самопожертвование
и нетрадиционного
поведения

Стадия 4
Служит ролевой
моделью и
«мотиватором» для
других

Демонстрация средств
для достижения цели
путем ролевого
моделирования,
наделения
полномочиями и
нетрадиционных
методов



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Педагогическое лидерство



Педагогическое лидерство – это лидерство, которое соединено с преподаванием и учением.

На что тратит свое время педагогический лидер (например, директор):

- постановка целей и ожиданий;
- как выбрать правильные стратегии на распределение ресурсов;
- планирование и координация образовательной программы;
- создание и поддержание образовательной среды;
- стимулирование и непосредственное участие в обучении учителя.

Пять типов лидерства, необходимые руководителю образовательного учреждения

Техническое лидерство

- Руководитель успешен и признан в планировании, организации, координации, составлении бюджета, учебного расписания.
- Хорошо разбирается в хозяйственных проблемах школы.

Человеческое лидерство

- Руководитель хорошо контактирует с людьми, может оказывать поддержку и управлять конфликтами.
- Оказывает влияние на формирование моральных устоев и нравственных ценностей, способствует развитию творчества.
- Использует тактику совместного принятия решений.



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum





XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Образовательное лидерство

- Предполагает успешность руководителя в диагностике проблем школы и учителей, оказании помощи в оценке учителей (как педагогов и как предметников).
- Образовательный лидер успешен в составлении учебного плана и в структурировании программы обучения.
- Он может участвовать в подготовке учителей школы.

Символическое лидерство

- Руководитель становится символом образовательного учреждения, т. е. школу многие знают не по названию, а по фамилии руководителя.
- Он председательствует на церемониях и собраниях, знает по имени сотрудников и учеников, посещает занятия и делает обходы школы.
- Педагогический коллектив и обучающиеся сразу понимают, что ценит их руководитель, что дает им чувство уверенности и целенаправленности в своих действиях.
- Они ощущают свою вовлеченность в дела школы, и их заинтересованность возрастает.

Культурное лидерство

- Руководитель в такой школе — это своего рода «верховный жрец», он является главным носителем и хранителем культуры школы, ее традиций и символов.
- Он поддерживает климат, основополагающие идеи и общие задачи, следит за передачей традиций и культуры новичкам.
- Люди начинают верить в школу как в идеологическую систему, понимают, что они члены сильной культуры, и это придает им чувство собственной значимости и ощущение важности их работы, что служит для них прекрасным стимулом.



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum





XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Характеристики эффективного лидера:

- Всегда на виду и доступный
- Оказывает поддержку
- Обладает глубокими знаниями о школе и более широком сообществе
- Заинтересован в более глобальных проблемах школы и учеников, а не просто в результатах
- Понимает школьную практику
- Ориентирован не на иерархическое взаимодействие, а на консультирование
- Поддерживает инновации

PriceWaterhouseCoopers (2007)

Креативное лидерство



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

- **Иметь цель.** У вас должна быть мечта, частью которой все бы хотели стать.
- **Иметь много мелких идей.** Не нужно терять время на поиски большой идеи, если у вас ее нет. Креативные лидеры выдвигают мелкие идеи – пусть потребители развивают их сами.
- **Уметь менять ракурсы.** Креативные лидеры умеют превращать проблемы в возможности.
- **Удивлять очевидными вещами.**
- **Создавать неотразимое.** Мы говорим о будущем за пределами брендов. Бренды легко заменяемы. Нужно создавать не то, что претендует на незаменимость, а неотразимое – то, перед чем люди не смогут устоять.
- **Вдохновлять других.** Креативные лидеры создают общество, в котором обеспечены ответственность, обучение, признание и радость. Именно в таком обществе рождаются идеи.
- **Выполнять задуманное.** Вместо того чтобы месяцами планировать, обсуждать и вести переговоры, креативные лидеры нацелены на конкретные действия. Нужно научиться терпеть неудачи и быстро исправлять свои ошибки.



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

ЛИДЕРСТВО СЛОЖНОСТИ

- пионерская работа Мэрион и Уль-Бьен (2001) - направления лидерства в сложных организациях.
- работа Лихтенштейна и Плоумана (2009) - теория эмерджентности в лидерстве сложности
- Баррет Браун «Разумное лидерство» Исследования в организациях. Интегральный подход Уилбера и лидерство сложности.

4 типа среды для управленческих задач



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Простая

- Есть факты и правильное решение
- Область практики и правил

Усложненная

- Может более чем один правильный ответ
- Область экспертов

Сложная

- Паттерны, а не факты
- Много соперничающих идей
- Область emergence

Хаотичная

- Высокая турбулентность
- Нет правильных ответов
- Нет времени думать
- Паттерны (практика тренировок)
- Область быстрых решений



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Plowman & Duchon, 2008

4 принципа старой модели лидерства

Лидеры задают
желаемое будущее

Лидеры направляют
изменения

Лидеры уничтожают
беспорядок и разрыв
между намерениями
и реальностью

Лидеры влияют на
окружающих, чтобы
достичь желаемых
результатов

4 принципа новой модели лидерства

Лидеры улучшают
контакты между членами
организации

Лидеры стремятся
осмыслить паттерны
небольших изменений

Лидеры являются
источниками
нестабильности, которые
поощряют дисбаланс и
разрушают существующие
паттерны поведения

Лидеры проясняют
процессы, которые
задействуют
эмерджентную структуру



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum



Идентификация и эволюция управленческой компетентности

Стабильное
функционирование

Модернизация

Трансформация

Пять приоритетов лидерства



XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

1. Перевод политических и культурных вызовов в миссию, видение и стратегию организации, разделяемую всеми ее членами;
2. **Понимание и поддержка преподавателей и других сотрудников (учительский фактор – ведущий в улучшении результатов учащихся);**
3. Культивирование и структурирование школы (обучающееся сообщество, корпоративная идентичность, управление человеческими ресурсами);

4. работа с партнерами и внешним окружением (развитие отношений с родителями и сообществом, которые могут быть выгодными как для школы, так и для сообщества);
5. личное развитие и рост (развитие своих лидерских навыков и личной компетентности).

The Making of: Leadership in Education

A European Qualification Network for Effective
School Leadership





XIII Петербургский
международный
образовательный
форум

XIII St. Petersburg
International
Educational Forum

Как директор это делает?

«Ответственность лиц, занимающих официальные руководящие должности в школах, заключается в обеспечении того, чтобы неформальные лидеры имели возможность руководить в соответствующее время и получали необходимую поддержку для внесения изменений или инноваций...»



Harris and Muijs,
2004