



**ПМОФ**

ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ  
ФОРУМ



Центральный район  
Санкт-Петербург  
**ИМЦ**

Образовательная  
управленческая стажировка



Образовательная управленческая стажировка

**ИННОВАЦИОННЫЙ ОПЫТ  
КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ  
ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ  
СИСТЕМЫ**

# ДИНАМИКА ЛИДЕРСТВА В СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: КРЕАТИВНОСТЬ И ИННОВАЦИИ

**«ИННОВАЦИОННЫЙ ОПЫТ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ  
ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ»**

**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  
**ak90@yandex.ru**

*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



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

*Руководитель рекламного агентства  
Saatchi & Saatchi Кевин Робертс*

# VUCA-мир

V  
ИЗМЕНЧИВОСТЬ

- Скорость, динамика изменений

U  
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

- Непредсказуемость будущего, «сюрпризы» эффектов изменений

C  
СЛОЖНОСТЬ

- Ощущение хаоса, огромное количество факторов, сложность связей между ними

A  
НЕОДНОЗНАЧНОСТЬ

- Отсутствие ясности в настоящем, сложность выбора

# Концепция «VUCA»

- Концепция «VUCA» появилась в работе Военного колледжа армии США в конце **1980-х годов**, быстро распространилась через военное руководство в **1990-х годах**, а к началу **2000-х годов** начала появляться в книгах по бизнес-стратегии.
- Это формулировка, иллюстрирующая тот мир, который возник из все более **сетевых, сильно цифровых условий** после окончания холодной войны.
- К новому столетию **изменчивость, неопределенность, сложность и двусмысленность** стали обыденными понятиями среди людей, работающих в области стратегии и планирования.

**V**olatile

**U**ncertain

**C**omplex

**A**mbiguous

"the new  
normal"

# Источники неопределенности

Ли Болман  
Терренс Дил

## РЕФРЕЙМИНГ ОРГАНИЗАЦИИ

Компания  
как фабрика,  
семья,  
джунгли  
и храм



“ В нашем сложном мире только умение взглянуть на проблему с разных точек зрения способно дать адекватное понимание ситуации и возможность добиться существенных изменений системы в целом. ”



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.

# VANI-мир

- Авторство нового акронима **VANI** приписывают Джеймсу Кашио, (Калифорния).
- Статья «Лицом к лицу с эпохой хаос»





# ВANI-мир

- **V – Brittle** — Хрупкий
- **A – Anxious-** Тревожный
- **N – Nonlinear** — Нелинейный
- **I – Incomprehensible** –  
Непонятный/непостижимый

# ЧТО РАЗВИВАТЬ В УСЛОВИЯХ VANI-мира

## 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):

- **Любозытство** – 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 возреть 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.



Инновации улучшают дело лишь в том случае, если они появляются не на голом месте, а на почве, возделанной усилиями науки  
(В.В. Краевский)

# Йозеф Шумпетер 1883-1950 (Чехия-США)



- Теория «созидательного разрушения»
  - Главные труды:
    - Теория эконом. развития (1911);
    - Капитализм, социализм и демократия (1942)

Под инновацией И. Шумпетер  
подразумевал

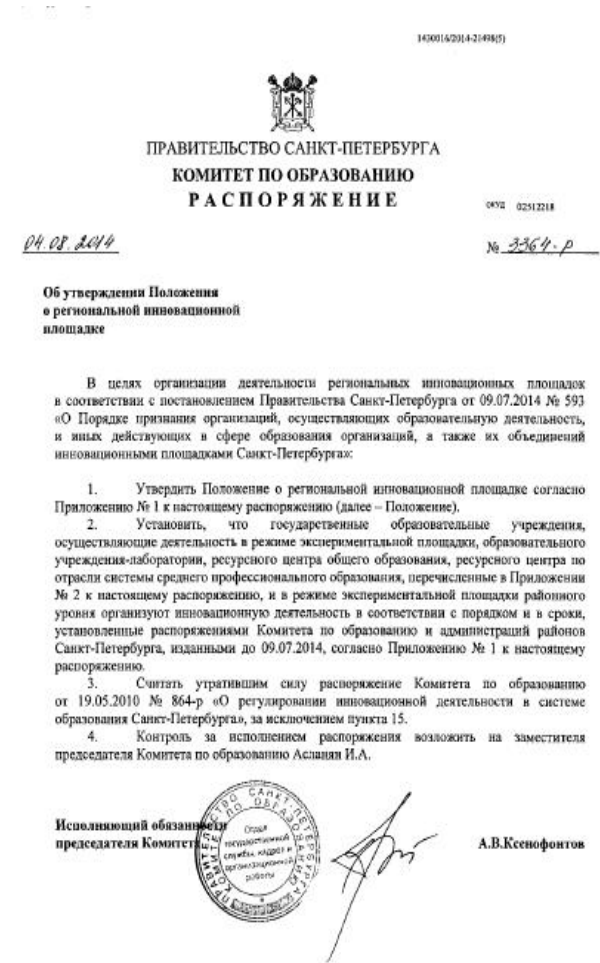
**изменение с целью внедрения и  
использования новых видов  
потребительских товаров, новых  
производственных,  
транспортных средств, рынков и  
форм организации в  
промышленности.**

# Инновация (нововведение)

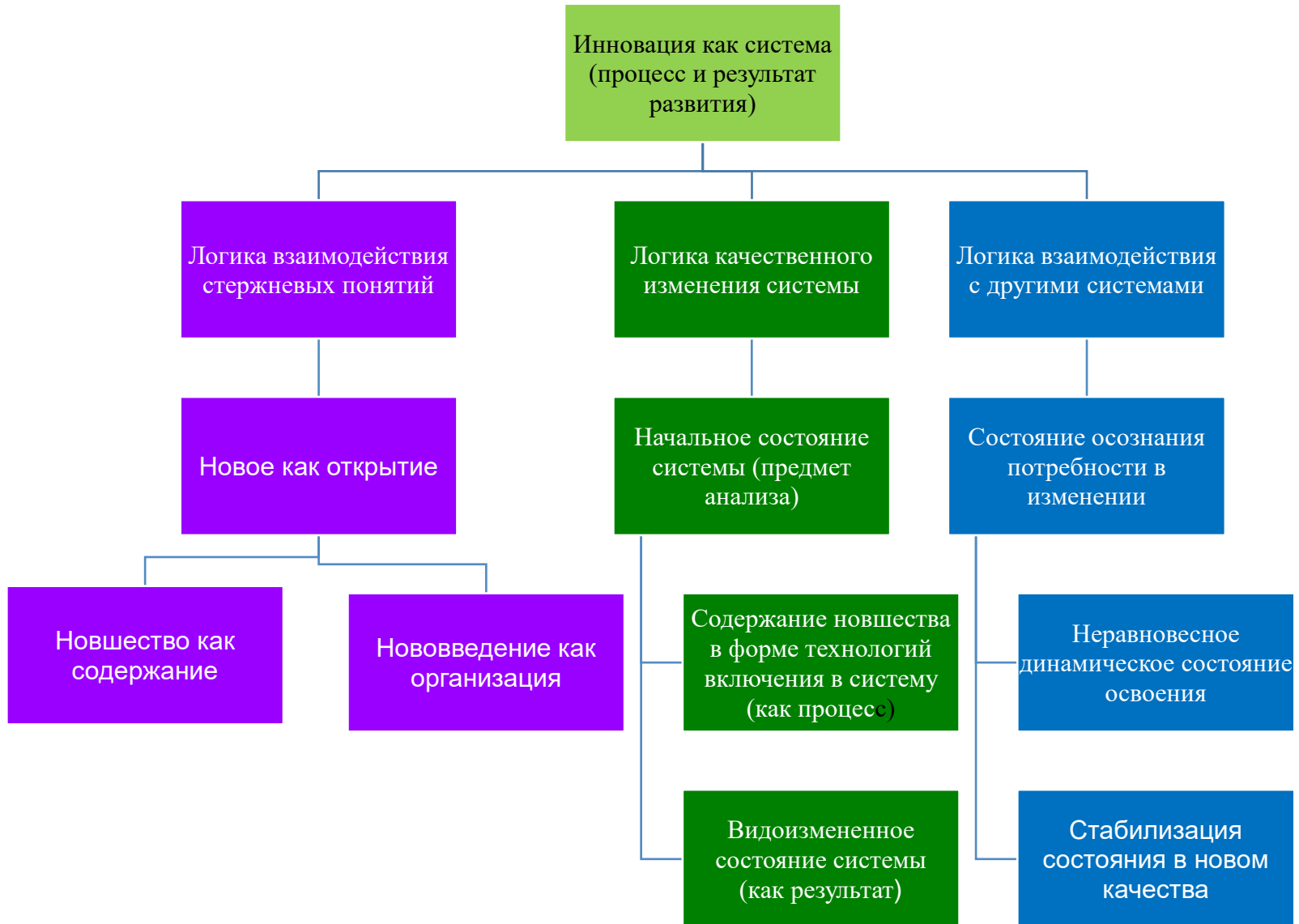
**конечный результат инновационной  
деятельности, реализованный в  
виде нового или  
усовершенствованного продукта,  
нового или усовершенствованного  
технологического процесса,  
используемого в практической  
деятельности**

# Нормативная база

- **Изменения в статью 5 Закона Санкт-Петербурга №461-83 «Об образовании в Санкт-Петербурге»**
- **постановление Правительства Санкт-Петербурга от 24.02.2004 N 225 «О Комитете по образованию» (с изменениями по постановлению Правительства Санкт-Петербурга от 12.05.2014 N 341) Комитет по образованию получил полномочия устанавливать порядок признания ОУ инновационными площадками (пункт 3.32-1)**
- **постановление Правительства Санкт-Петербурга от 09.07.2014 №593 «О Порядке признания организаций, осуществляющих образовательную деятельность, и иных действующих в сфере образования организаций, а также их объединений инновационными площадками Санкт-Петербурга»**
- **распоряжение Комитета по образованию от 04.08.2014 №3364-р «Об утверждении Положения о региональной инновационной площадке»**



# ИННОВАЦИЯ КАК СИСТЕМА





# ФОРМЫ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

**1. Простое воспроизводство** нововведения, характеризующееся тем, что новшество создается лишь в организации, в которой его производство было впервые освоено

процесс включает следующие стадии:

1. формирование предпосылок нововведения (потребности в нем);
2. научное открытие;
3. создание новшества, включая первое его освоение;
4. распространение новшества в организации;
5. использование новшества.

## 2. Расширенное воспроизводство новшества, характеризующееся тем, что процесс изготовления новшества распространяется на многие организации

процесс включает следующие стадии:

1. формирование предпосылок нововведения (потребности в нем);
2. научное открытие;
3. создание новшества, включая первое его освоение;
4. распространения методов производства новшества и форм его использования;
5. массовое производство новшества, обеспечивающее насыщение потребности в нем;
6. распространение новшества в организации;
7. использование новшества.

# ЭТАПЫ ЦЕЛОСТНОГО РАЗВИТИЯ ОУ (по Т.В. Орловой)

Орлова Т. В. Управление образовательными системами :  
учеб. пособие / Т. В. Орлова ; Высш. проф. образование . -  
Москва : Академия, 2006. - 368 с.



[назад](#)

- Рассматриваются теоретические основы стратегии развития новой школы, содержание и организация научно-исследовательского процесса, технология инновационного проектирования целостного развития на 12-15-летнем цикле управления, разделенном на 3 ступени.
- Поуровневое научно-методическое сопровождение представлено модулями содержания и управления.
- Для студентов педагогических вузов всех специальностей.

Ключевые слова:

*образовательные системы \*управление образовательными системами \*общеобразовательные учреждения \*учебный процесс \*школы \*инновации \*поуровневое развитие школы \*целостное развитие школы*

 MyShared

- I -ОУ- адаптивная модель,
- II – ОУ-экспериментальная площадка;
- III –ОУ-лаборатория
- IV - непрерывно развивающееся ОУ.

# Основные условия эффективности педагогических инноваций

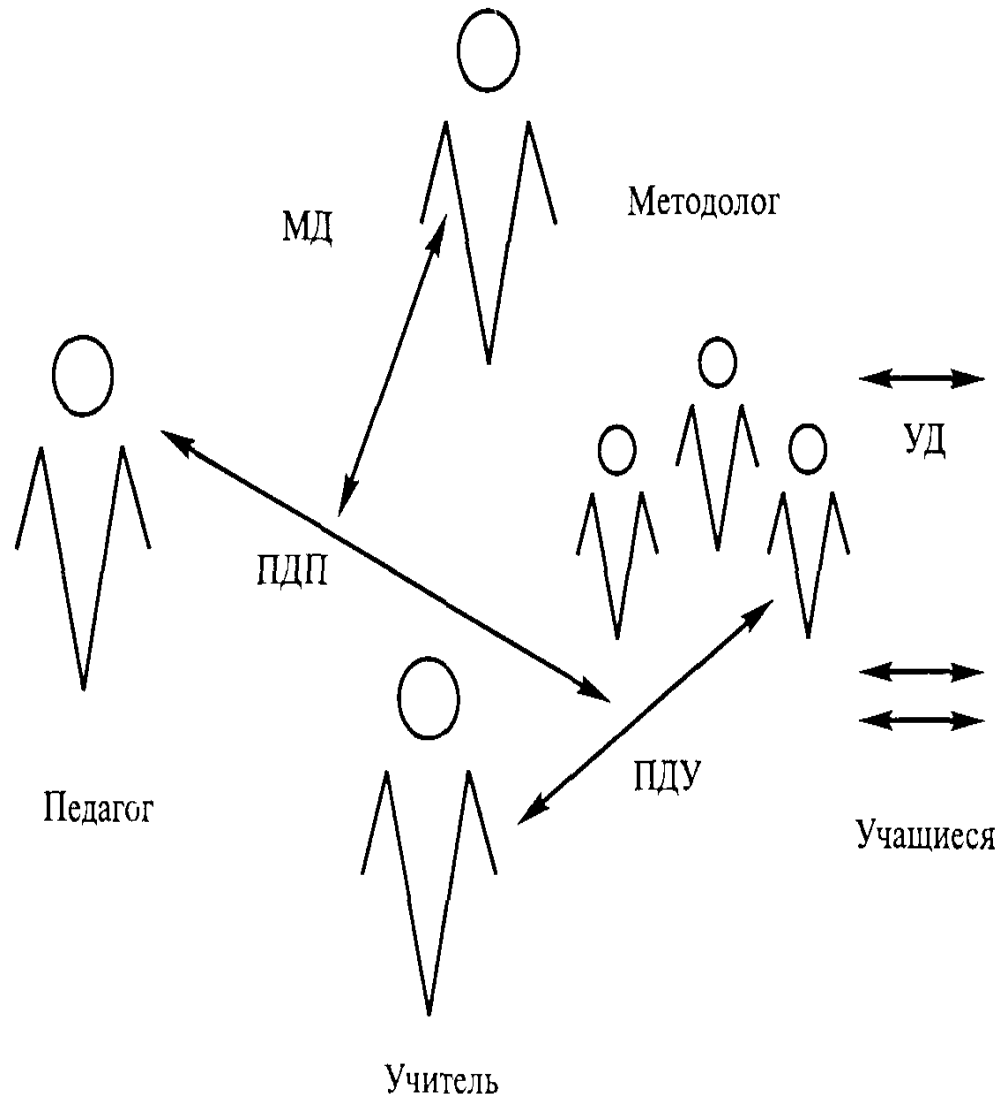
- актуальность нововведений для коллектива как основной фактор обеспечения положительной динамики стратегического развития и решения кардинальных проблем;
- соответствие инновационных средств возможностям конкретной школы;
- научная обоснованность и полнота инноваций;
- системность и критериальность оценки инновационных процессов;
- осознание значимости инноваций, высокий уровень ответственности каждого субъекта, учет личностно-профессиональных характеристик создателей и пользователей новшеств;
- необходимость понимания степени и обоснованности риска, создание условий, при которых педагогический и управленческий риск в инновационных процессах будет минимальным;
- отражение принципа развития, преобразования в концепции и программе образовательного учреждения, педагогических технологиях, содержании образовательного процесса, в управленческих функциях и управленческом механизме;
- соответствие управленческой деятельности директора, его профессионализма методологии, принципам и условиям управления инновационными процессами.

**Учебная,  
педагогическая и  
методологическая  
деятельность в  
инноватике**

# Соотношение видов деятельности субъектов инноваций

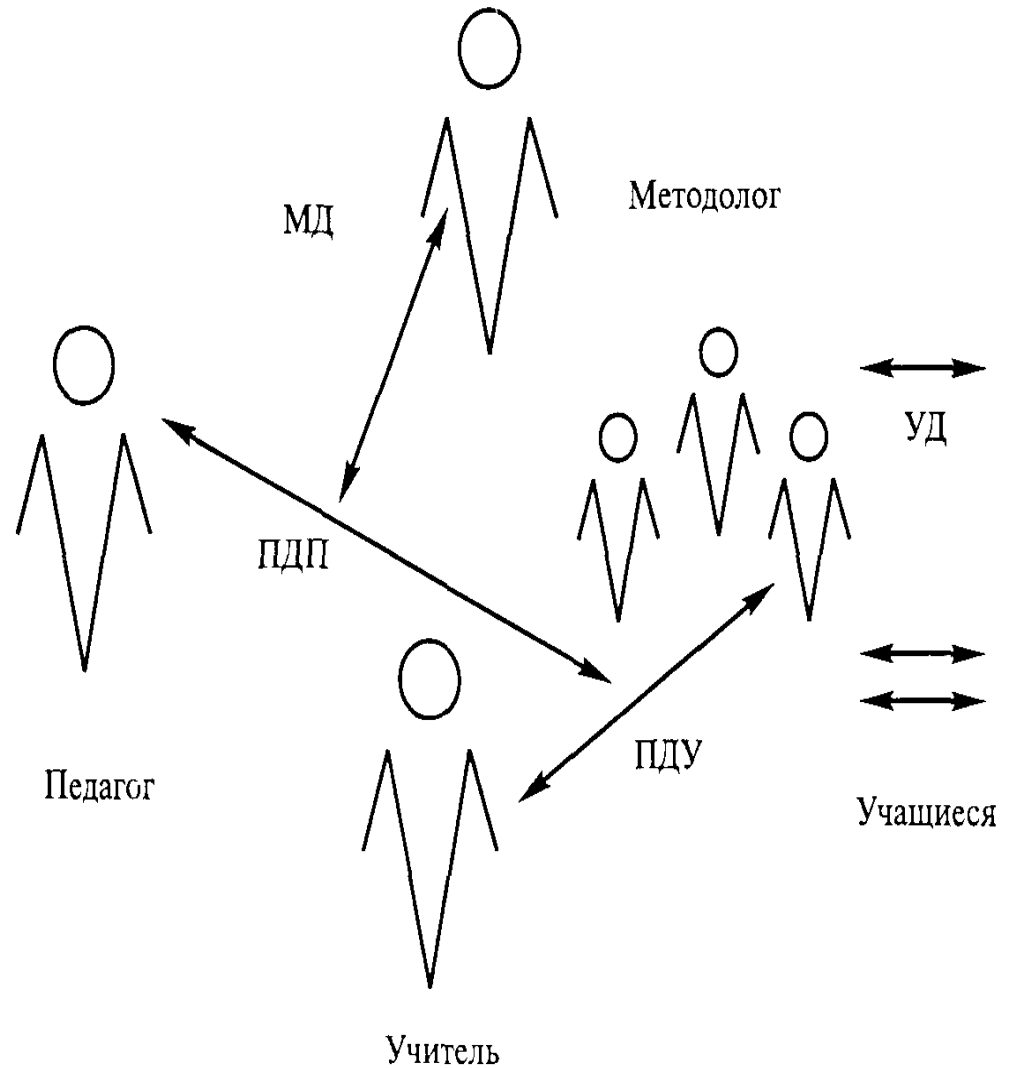
УД — учебная деятельность учащихся.

*Продуктом их деятельности являются образовательные результаты — новые по отношению к тем, которые были или могли быть без нововведения.*



# Соотношение видов деятельности субъектов инноваций

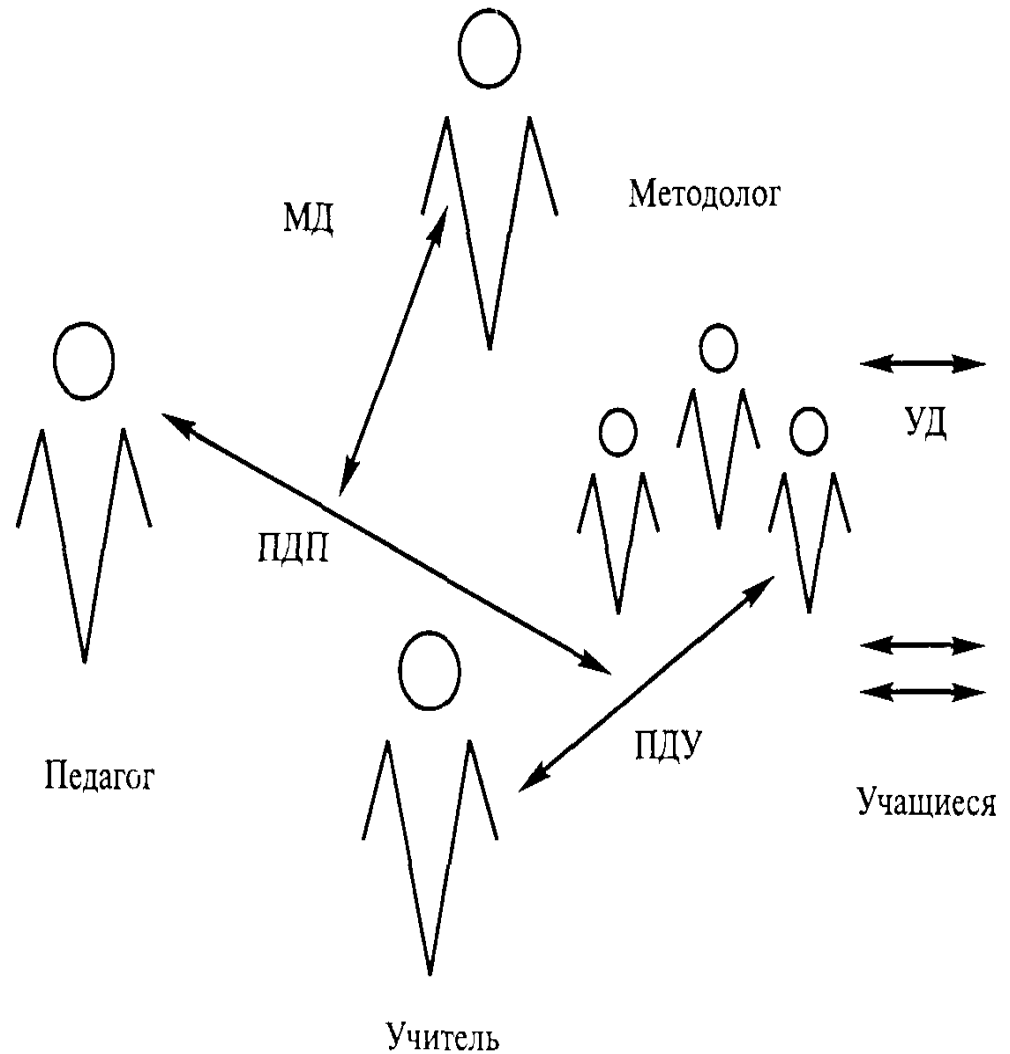
**ПДУ** — педагогическая деятельность учителя-инноватора (организатора инноваций) в отношении УД. Продукт его деятельности — образовательный процесс, в который вводится новшество.





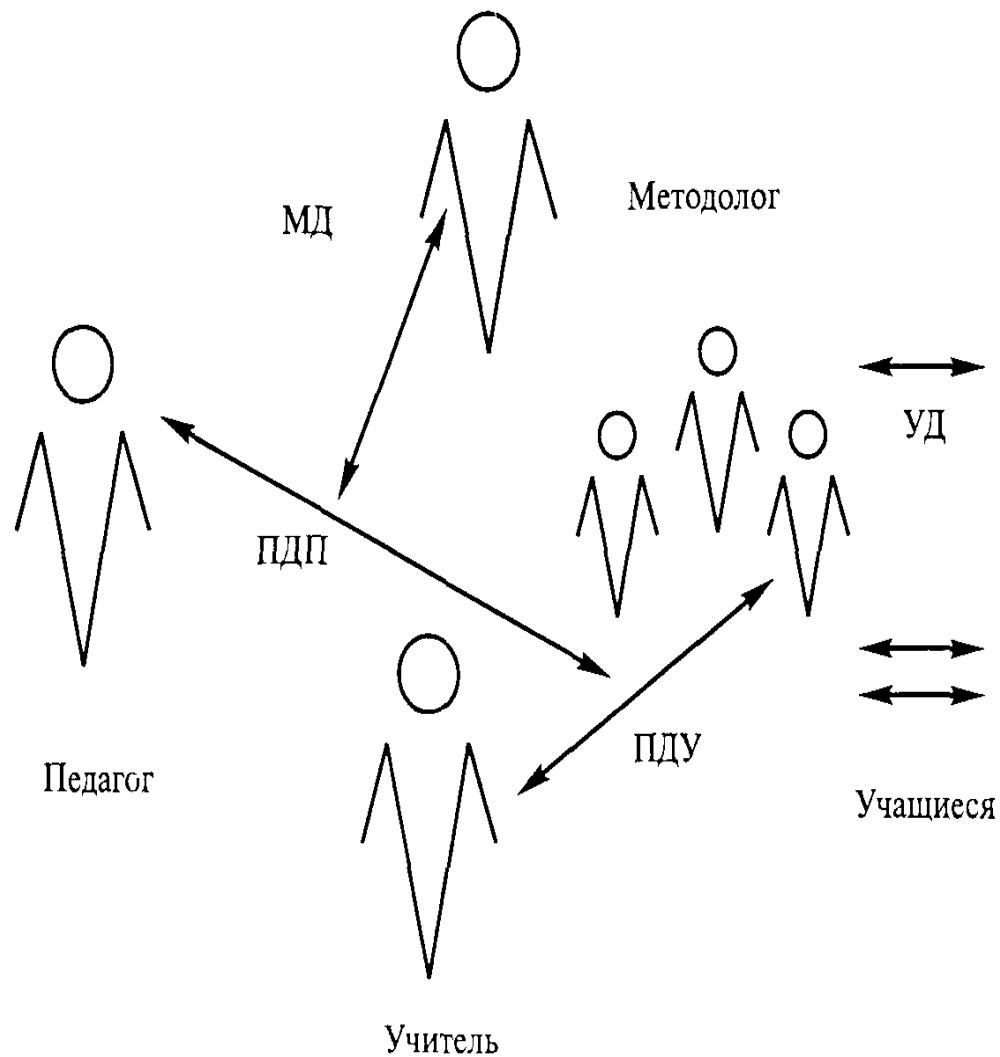
# Соотношение видов деятельности субъектов инноваций

**ПДП** — педагогическая деятельность педагога (ученого), изучающего ПД и УД. Продуктом этой деятельности является педагогическая инноватика (элементы, относящиеся к нововведению).



# Соотношение видов деятельности субъектов инноваций

МД — методологическая деятельность по отношению к ПДП и ПДУ. Продуктом этой деятельности является методология педагогической инноватики (методологические элементы, относящиеся к деятельности ученого, занимающегося педагогической инноватикой).



## Три взгляда на образование

- ОБСЛЕДОВАНИЕ
- ПОНИМАНИЕ
- ТРАНСФОРМАЦИЯ



# ВИДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Разведывательные

Дискриптивные

Теоретические

Теоретико-экспериментальные

Экспериментально-практические

Рефлексивные

*Ядов В. А., Социологическое исследование: методология, программа, методы).*

# Модели экспертной деятельности

1

**Нормоконтроли  
рующая**

2

**Квалифици-  
рующая**

3

**Понимающая**

# ОБЪЕКТЫ ИЗМЕРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

Измерение  
качества инновации

Измерение  
процесса  
производства  
инновации

Измерение  
диссеминации  
инноваций

Измерение  
институализации  
и применения  
инноваций

Измерение  
результативности  
инноваций

# Измерение качества инновации

Актуальность

Потенциальная полезность

Совместимость

Сложность

Реализуемость

Контролируемость

Степень новизны

# Измерение процесса производства инновации

Инновационный потенциал организации

Теоретическая обоснованность

Включенность коллектива в разработку

Научно-методическое сопровождение



# Измерение диссеминации инноваций

Готовность к диссеминации

Транслируемость и отчуждаемость

Востребованность

Коммуникативность

Возможность апробации

# Измерение институционализации и применения инноваций

Распространенность

Устойчивость

Используемость

Нормативная закреплённость

Позитивность восприятия

# Измерение результативности инноваций

Наличие полезного эффекта

Наличие и устранимость рисков внедрение

Наличие и устранимость негативных последствий

Влияние на развитие образовательной организации

Влияние на развитие педагогического коллектива

# **«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).



Профес-ное лидерство

Фокус на обучение и учение

Общие цели и видение

Целенаправленное преподавание

Высокие ожидания от учеников

Обучающееся сообщество

Подотчётность

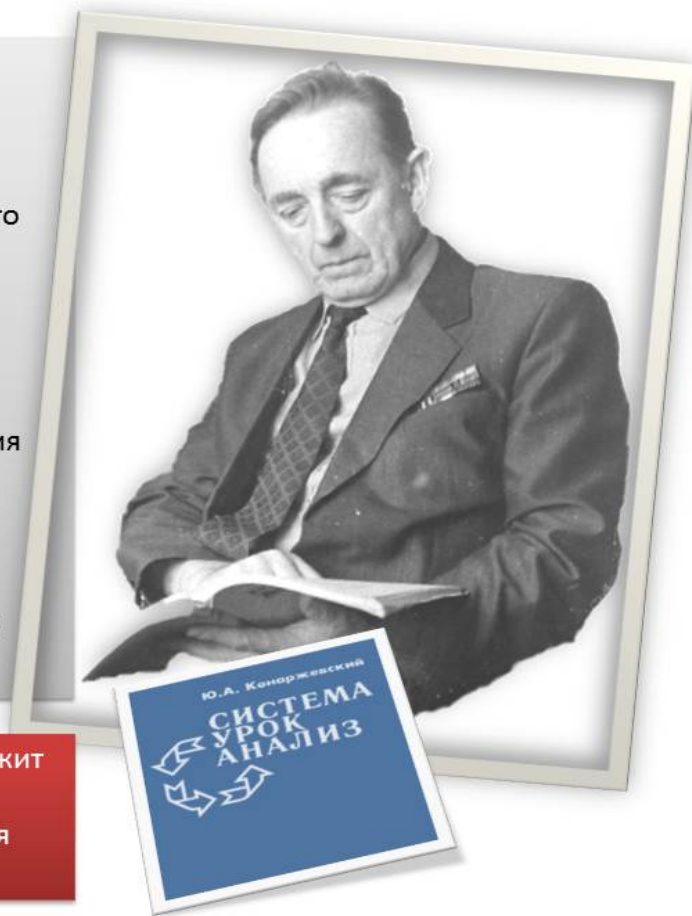
Стимулирующая и безопасная образов. среда

# Эффективная школа

# 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

- 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

# 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.



# *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.

# Специфика образовательного лидерства

1. Осуществление непосредственного контакта между лидерами и иными участниками образовательной деятельности: их сторонниками, последователями, противниками;
2. Лидерство в образовании носит многоролевой характер. Это обусловлено тем, что в образовательном пространстве каждый его участник занимает субъектную позицию;
3. В иных сферах деятельности, лидерство, чаще всего, носит групповой характер. В образовании преобладает индивидуальное лидерство;
4. Лидерство в образовании ориентировано на развитие лидерских качеств у последователей. Утверждению собственной лидерской позиции не отводится особого значения;
5. Лидерские качества являются теми свойствами личности, которые должны быть у всех субъектов образовательной деятельности. Это означает, что не только руководитель учебного заведения, педагог, воспитатель должен обладать лидерскими качествами. Они должны раскрываться и развиваться у воспитанников и учащихся;
6. Формирование лидерства осуществляется на основе диагностирования лидерского потенциала, т.е. свойств личности, организаторских способностей, позволяющих занять приоритетное положение в образовательной деятельности;
7. Лидерство в образовании требует от его носителя способности к саморегуляции и самоконтролю, социальной активности и ориентации работы на групповое развитие и достижение целей образования.

# **Лидерство оказывает влияние на обучение**

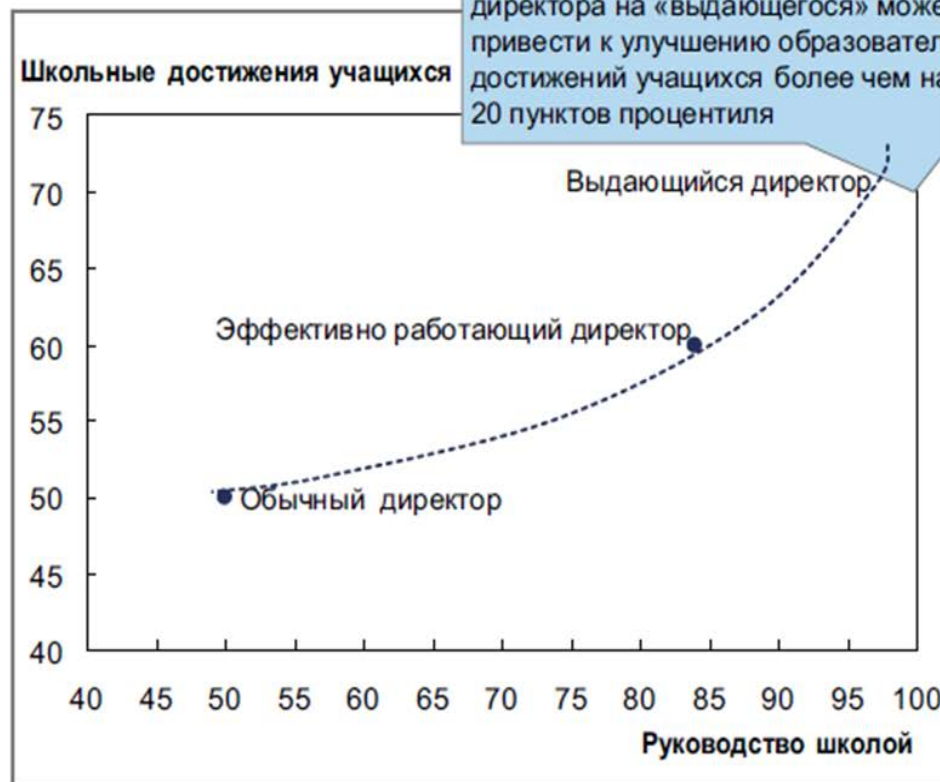
**«В своем влиянии на процесс обучения учеников школьное лидерство уступает лишь преподаванию в классе»**

Лейтвуд и соавт.(2006)

# Роль эффективного управления

## Эффективное руководство школой принципиально для образовательных достижений учащихся

Процентиль<sup>1</sup>



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

<sup>1</sup> 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)

# 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.

# 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.

# 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

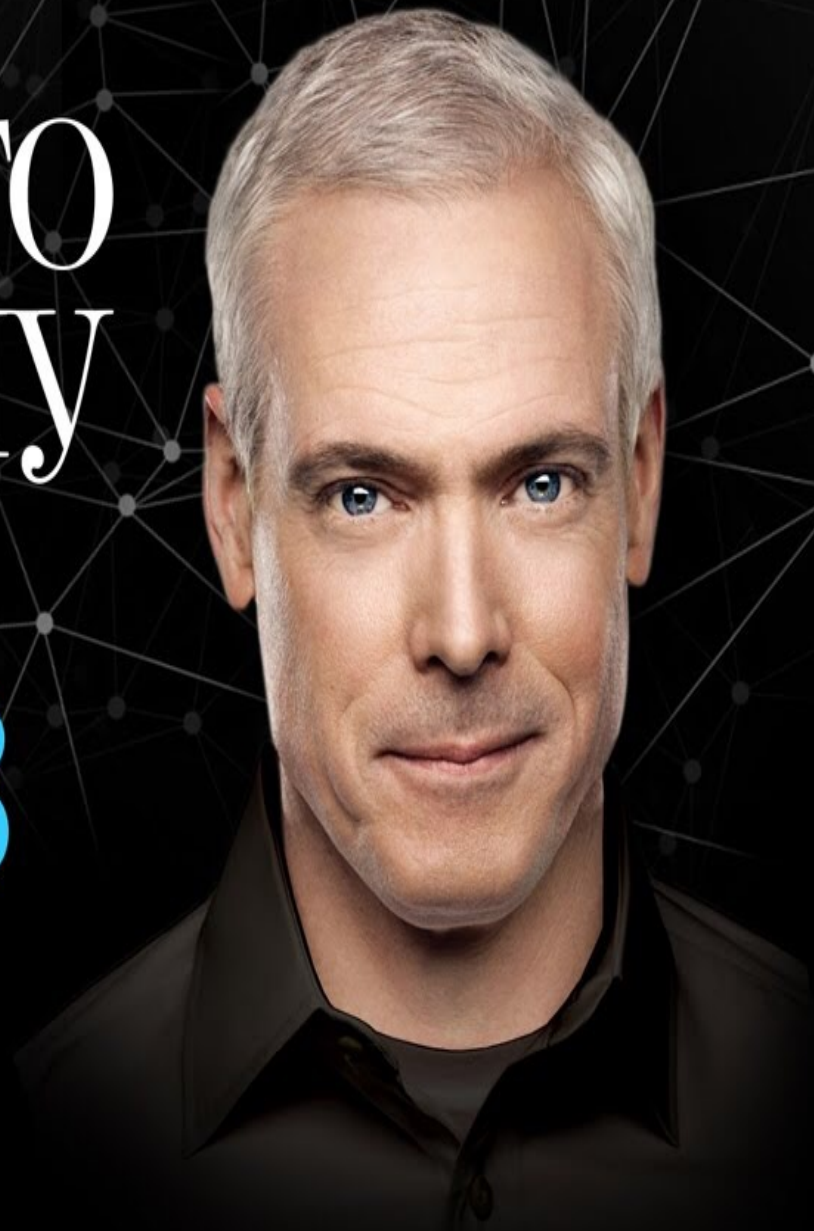
Бросают вызов статусу-кво

Сами себе хозяева

Делают все правильным

ОТ ХОРОШЕГО  
К ВЕЛИКОМУ  
ДЖИМ  
КОЛЛИНЗ

ПОЧЕМУ ОДНИ КОМПАНИИ  
СОВЕРШАЮТ ПРОРЫВ,  
А ДРУГИЕ НЕТ





## УРОВЕНЬ 5

### **РУКОВОДИТЕЛЬ**

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

## УРОВЕНЬ 4

### **ЭФФЕКТИВНЫЙ ЛИДЕР**

Ориентирует на результат, направляет стремления благодаря непререкаемому 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.

ДЭЙВ ЛОГАН • ДЖОН КИНГ • ХЭЛИ ФИШЕР-РАЙТ

# ЛИДЕР и ПЛЕМЯ



ПЯТЬ УРОВНЕЙ  
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Серия Advanced Management Institute 

Дон Бек и Крис Кован

# Спиральная динамика



управляя ценностями, лидерством  
и изменениями в XXI веке

ФРЕДЕРИК ЛАЛУ



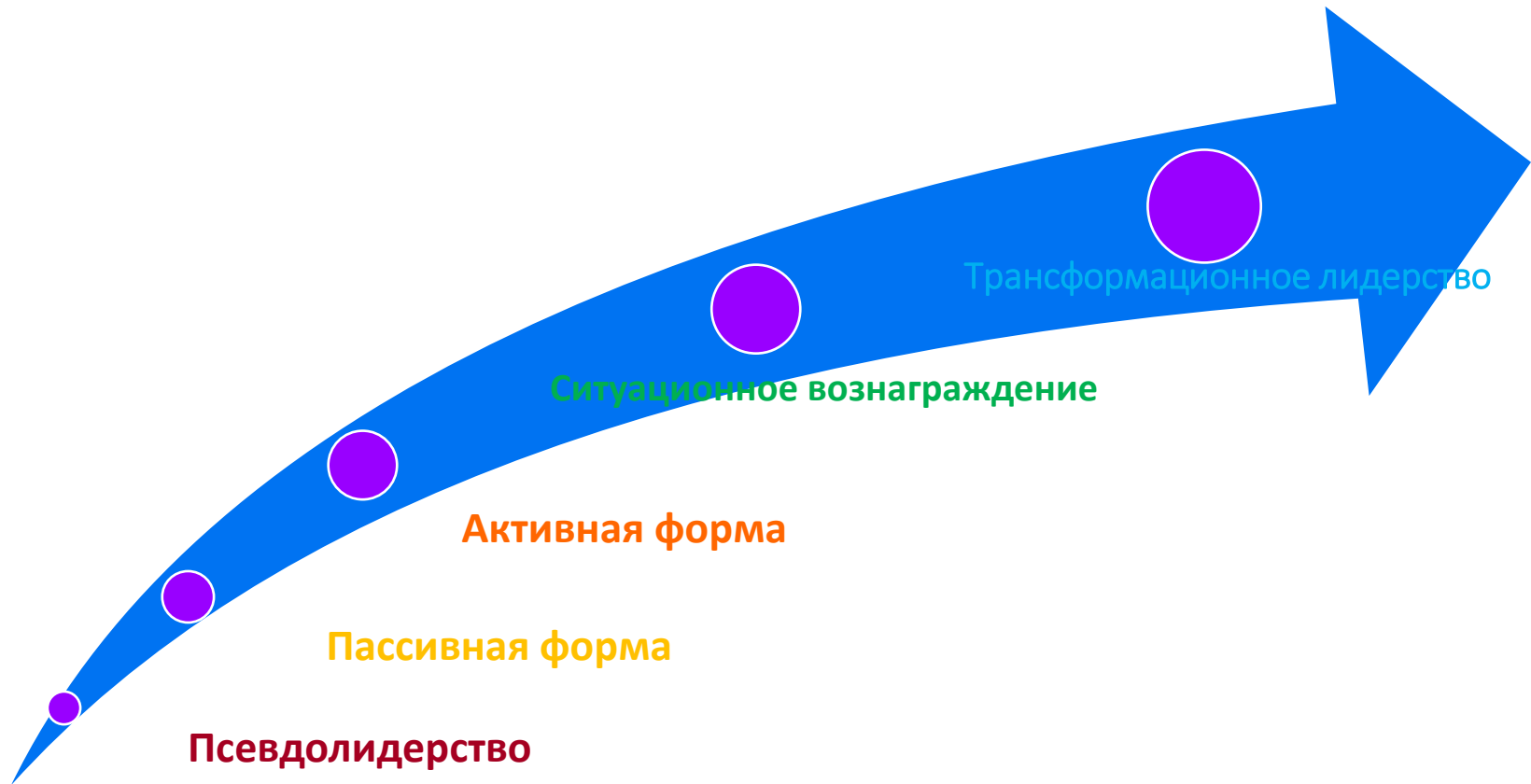
# Открывая организации будущего

Захватывающее исследование! Поистине  
новаторская работа, подобной которой еще не было написано.

Кен Уилбер, ученый, философ и писатель

В	Опасные стихии, таинственные силы и духи должны быть усмирены и успокоены.	ФИОЛЕТОВЫЙ	O	Анимистичный: согласующийся с традициями и ритуалами группы, племени.
С	Жизнь подобна джунглям, где жестокость и сила властвуют, а слабые прислуживают. Природу следует завоевать как противника.	КРАСНЫЙ	P	Эгоцентричный: господство самости для доминирования, завоеваний и власти. Эксплуататор.
D	Всё контролируется Высшей Силой, которая наказывает зло и в конечном итоге вознаграждает тружеников и праведников.	СИНИЙ	Q	Абсолютистский: покорный влиянию высшегоавторитета и правил; чувство вины.
E	Жизнь полна ресурсами для развития и возможностями к улучшениям, которые дают процветание.	ОРАНЖЕВЫЙ	R	Манипулятивный: прагматично добиваться результатов и продвигаться вперед, вариабельность, манёвры.
F	Человеческое сообщество способно найти любовь и достичь своих целей, помогая и заботясь друг о друге.	ЗЕЛЁНЫЙ	S	Релятивистичный: реагировать на потребности человека, дружелюбный, ситуативный, гибкий.
G	Жизнь это хаотический организм, где изменение является нормой, а неопределенность приемлемым состоянием бытия.	ЖЁЛТЫЙ	T	Системный: функциональный, интегративный, взаимозависимый, экзистенциальный, гибкий, вопрошающий; принимающий.
H	Осознание рисков для хрупкой, тонко сбалансированной системы взаимосвязанных сил, находящейся в руках человечества.	БИРЮЗОВЫЙ	U	Холистичный: эмпирический, трансперсональный, совместный, коллективное сознание, взаимосвязанность.

# УРОВНИ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА





Трансформация  
лидера из  
Объединителя  
в Творца

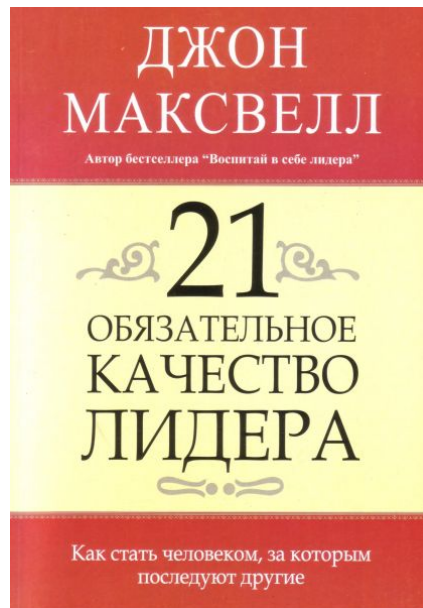
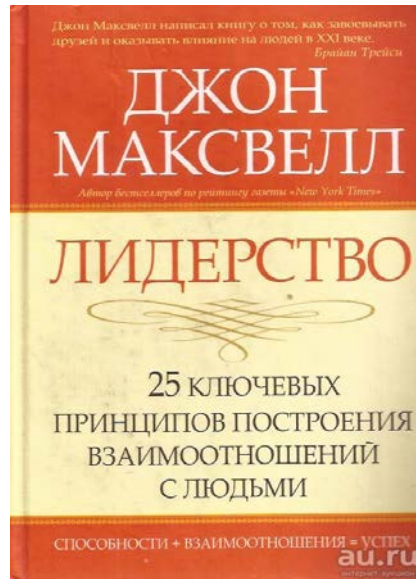
Трансформация  
лидера из  
Начальника в  
Объединителя

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





# 5 УРОВНЕЙ ЛИДЕРСТВА

## ВЕРШИНА (УВАЖЕНИЕ)

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



5

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

## РАЗВИТИЕ ЛЮДЕЙ (ВОСПРОИЗВОДСТВО)

За ним следуют благодаря тому, что он сделал для сотрудников



4

- 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

## ПРОДУКТИВНОСТЬ (РЕЗУЛЬТАТЫ)

За ним следуют благодаря тому, что он сделал для организации

3



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

## ПАРТНЕРСТВО (ОТНОШЕНИЯ)

За ним следуют, потому что сами хотят этого



2

## ПОЛОЖЕНИЕ (ПРАВА)

За ним следуют, потому что обязаны



1

- Стремится создать благоприятную атмосферу для коллектива
- Понимает ценность каждого человека
- Доверяет людям
- Позитивен и энергичен
- Не ценит людей. Помнит о своих правах, забывая об обязанностях
- Не терпит изменений
- Склонен к микроменеджменту
- В его подразделении текучка кадров и низкие показатели

# ЛИДЕРСТВО В ОБРАЗОВАНИИ



ОБРАЗНОЕ



ТРАНСФОРМИРУЮЩЕЕ



СВЯЗУЮЩЕЕ



ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ

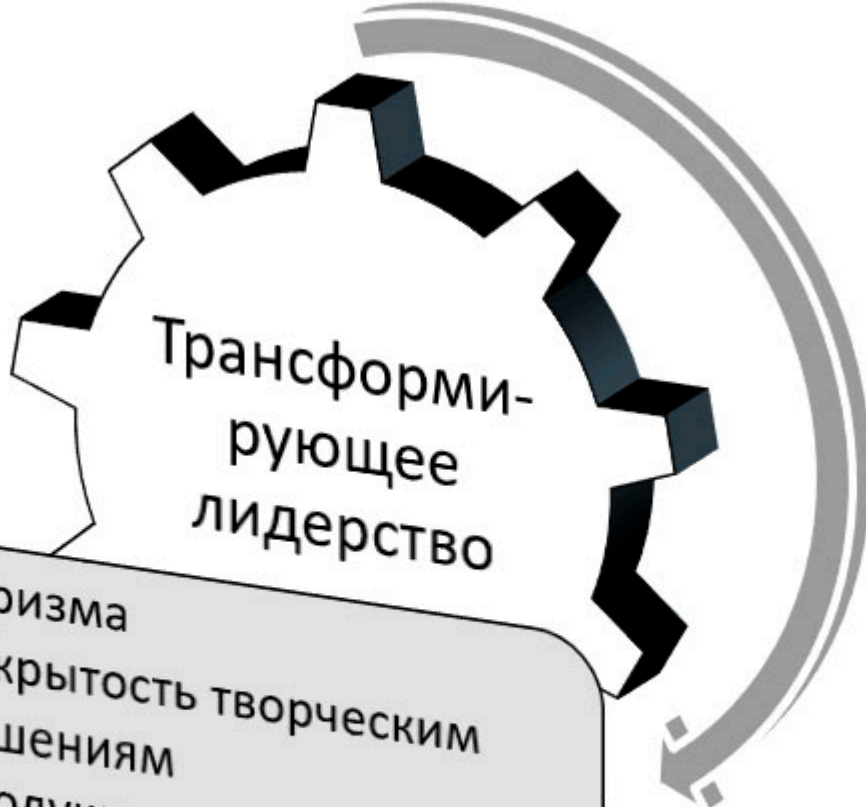


# Образное лидерство:

Очерчивает общее направление будущего

Дает стимул действовать в нужном направлении

Облегчает координацию



Трансформи-  
рующее  
лидерство

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

# 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

# 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.





**Руководитель  
образовательного  
учреждения – ЛИДЕР!**

**Умело сочетает в  
себе и своей работе  
различные типы  
лидерства**

**Несет опыт разностороннего  
построения образовательной  
действительности как среды  
полноценного формирования  
личности обучаемых и  
дееспособного труда  
педагогического коллектива.**

# 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.



## 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.



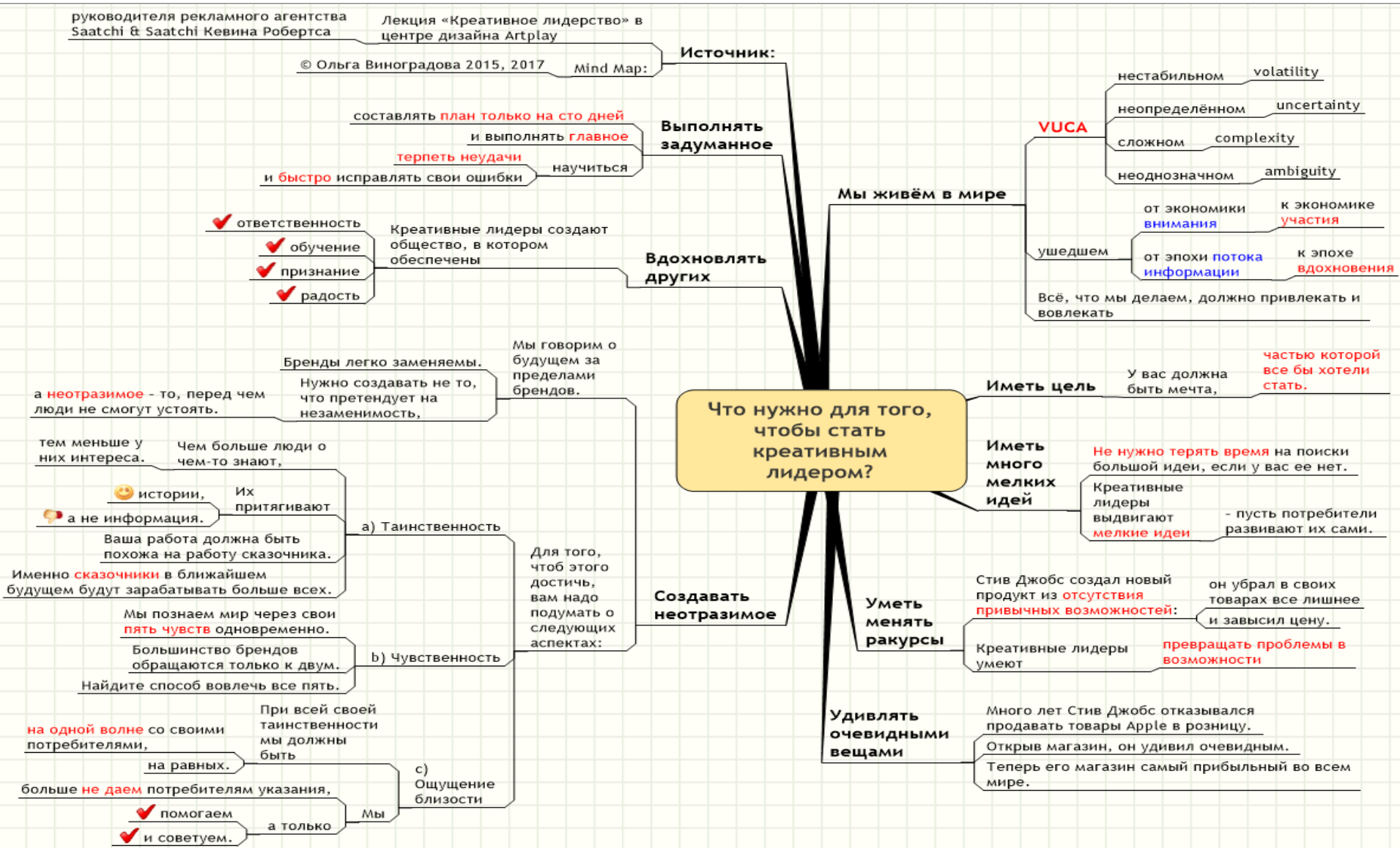


# Характеристики эффективного лидера:

- 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



Кевин Робертс: «Побеждают не властные, а креативные»

# Креативное лидерство

- **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.

# Пять приоритетов лидерства

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

# 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