

УДК 371.113.1

Педагогическое лидерство как ресурс развития системы образования и объект измерения

Анатолий Каспржак¹, Анна Кобцева², Маргарита Шишкина³

¹Институт образования НИУ ВШЭ, Москва, Россия

E-mail: agkasprzhak@hse.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1907-2878>

²Институт образования НИУ ВШЭ, Москва, Россия

E-mail: akobtseva@hse.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3653-2968>

³ГБОУ «Школа №2103», Москва, Россия

E-mail: shishkina_me@2103.moscow

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9508-2384>

DOI: 10.26907/esd14.1.08

Аннотация

В статье рассматривается инструмент оценки педагогического лидерства – опросник Ф. Халлингера. Многочисленные международные исследования показывают, что директор и его управленческая команда, определяя образовательную стратегию школы, содействуют ее непрерывному и устойчивому развитию, обеспечивают высокие образовательные результаты учащихся. В связи с этим целью исследования являлось обоснование возможности использования данного диагностического инструмента в работе директора. В статье оказана объективность полученных результатов, их полнота, удобство применения инструмента. Представлены кейсы, полученные в результате применения инструмента и их обсуждения с экспертами. **Ключевые слова:** образовательный процесс, современный директор, педагогическое лидерство, распределенное лидерство, инструмент оценки компетенций, управленческий профиль администрации школы.

Pedagogical leadership as a school management tool and an object of research

Anatolii Kasprzhak¹, Anna Kobtseva², Margarita Shishkina³

¹Institute of Education HSE, Moscow, Russia

E-mail: agkasprzhak@hse.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1907-2878>

²Institute of Education HSE, Moscow, Russia

E-mail: akobtseva@hse.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3653-2968>

³SBEI «School № 2103», Moscow, Russia

E-mail: shishkina_me@2103.moscow

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9508-2384>

DOI: 10.26907/esd14.1.08

Abstract

The article examines the questionnaire developed by F. Hallinger for assessing pedagogical leadership. Numerous international studies show that the principal and his executive team determine the educational strategy of the school, promote its continuous and sustainable development, and ensure high educational results of students. The aim of the study was to justify the possibility of using this

diagnostic tool in the work of the principal. It present and discusses the results, their completeness, and the convenience of using the instrument.

Keywords: educational process, modern director, pedagogical leadership, distributed leadership, a tool for assessing competencies, management profile of the school administration team.

Введение, актуальность проблемы

Образовательный процесс, который, как правило, понимается как движение ученика и учителя к намеченному результату, всегда и во всех странах в той или иной степени остается под контролем государства. Вместе с тем, способы, которыми органы власти обеспечивали свое влияние на школу, разные. Заметим, что речь идет не о структуре управления системой образования, не о распределении финансовых потоков, а об установлении требований к организации образовательного процесса, которые, начиная с восьмидесятых годов XX века, во всех странах задаются, как правило, через образовательные стандарты.

Принятые в 2004-ом году Федеральные государственные образовательные стандарты, определили совокупность требований к результатам и условиям их достижения в Российской Федерации. В сочетании с новым Законом «Об образовании в РФ» эти документы предоставили школам возможность самим выбирать образовательные технологии, способы и формы предоставления образования, обеспечивающие достижение как предметных, так и метапредметных результатов, а также инструменты их оценки.

Таким образом, перед школой ставятся новые задачи, сложность и многообразие которых определили новые требования к квалификации как самого директора, так и членов его управленческой команды. Директор становится «лидером команды лидеров». Вводится специальный термин – «распределенное лидерство» (distributed leadership), предполагающий расширение свобод и ответственностей членов управленческой команды школы в выработке решений и в реализации стратегии развития школы (Harris, 2008).

Аргументом в пользу того, что директор современной школы должен принимать ответственные решения относительно совершенствования процессов обучения (то есть быть педагогическим лидером), говорят результаты многочисленных международных исследований. В контексте настоящей работы наибольший интерес представляют два из них.

Первый – доклады компании Мак-Кензи (McKinsey Global Institute, 2007, 2011), в которых рассматривается вопрос влияния лидерства на повышение качества образования. Анализируя опыт наиболее успешных образовательных систем, исследователи приходят к выводу, что «высокоэффективные школьные системы, разительно отличаясь друг от друга по структуре и содержанию обучения, сосредоточивали внимание на повышении качества работы учителя, поскольку именно этот фактор оказывает прямое влияние на образовательный уровень учеников» (Barber & Mursheed, 2008). Главная же роль в улучшении качества работы отводится лидерам образовательных организаций – директорам школ (McKinsey Global Institute, 2011).

Во втором исследовании Asia Pacific Leadership Project, проведенном в 2013-м году в пяти странах Азиатско-Тихоокеанского региона, наиболее высокие результаты показали школьники Гонконга и Сингапура, в которых руководители школ являются прежде всего высококвалифицированными педагогами (Harris, 2013).

То есть ответ на вопрос о приоритетном направлении деятельности современного результативно действующего директора школы является для ведущих экспертов в области образовательной политики очевидным – это педагогическое лидерство.

Как показывают российские исследования, ситуация в нашей стране существенно отличается от мировых трендов: «...большинство директоров (рис. 1) счи-

тают основной управленческой задачей создание достойных условий для осуществления образовательного процесса. Они определяют себя как «хозяйственников», для которых создание инфраструктурных условий оказывается важнее руководства модернизацией образовательного процесса. При этом только 18,8% опрошенных считают, что «обеспечение достижения учениками определенных образовательных результатов» является основной задачей руководителя общеобразовательной организации» (Bysik & Kasprzhak, 2016). Становится очевидным имеющееся противоречие между новыми задачами, которые должен решать руководитель современной российской школы, и стереотипом его профессионального поведения.

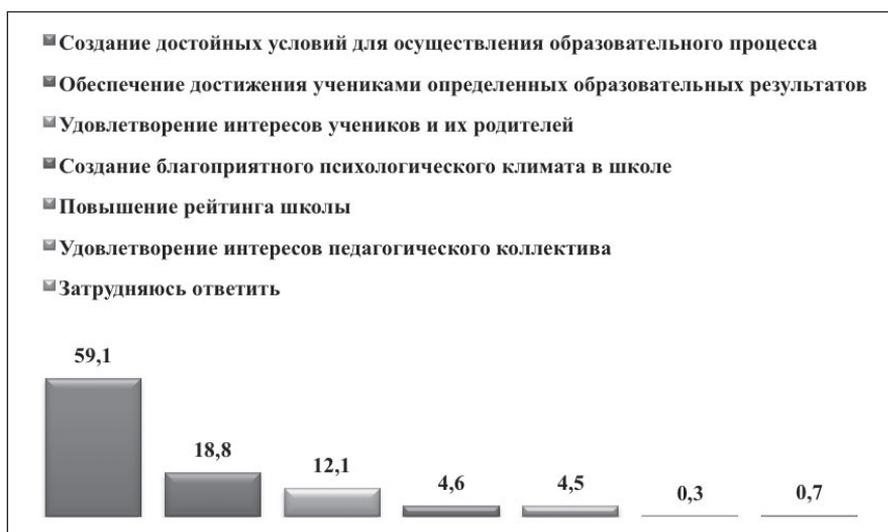


Рис 1. Ответы директоров на вопрос «Какова, по Вашему мнению, основная задача директора при управлении школой?» (с одним вариантом ответа). Исследование эффективных моделей управления

Все изложенное выше определило задачи и дизайн исследования:

1) подобрать инструмент, которым можно измерять (оценивать) лидерский потенциал директора школы и членов его управленческой команды по отношению к руководству образовательным процессом;

2) найти способ применения этого инструмента, получить результаты;

3) показать, как их (полученные результаты) можно интерпретировать.

Инструменты оценки уровня педагогического лидерства

В отличие от общего менеджмента, где существует достаточно способов оценки лидерского потенциала руководителя (управленческий эксперимент, ситуационное или кейс-интервью, интервью с помощью проективных вопросов и т.д.¹), в образовании такого рода инструментов мало. Причины этого достаточно очевидны: во-первых, сама потребность в этом возникла недавно, во-вторых, формат применения инструмента, как правило, непрост, требует специальных компетенций от того, кто будет проводить исследование, умения применить его к конкретным условиям, интерпретировать результаты с учетом национального и местного

¹ См. Иванова С.В. Инструменты практической проверки развития лидерских компетенций, электронный ресурс, http://www.elitarium.ru/razvitije_liderskikh_kompetencij/

контекста. Как следствие, сегодня уровень компетенции директоров, как правило, определяют с помощью экспертной оценки: обследование, наблюдение, интервью, анализ документов.

«Быстрым и малозатратным способом получения данных оценки» является анкетирование (Serikova, 2018). Преимущества данного метода хорошо известны:

- безличная форма общения исследователей с носителями информации, что обеспечивает независимость ответов респондента от личности анкетера;
- предварительная продуманность вопросов, что обеспечивает получение нужной информации от респондента и нечувствительность процедуры к уровню квалификации анкетера;
- возможность варьировать как время, так и формат опроса (дистанционно, например), что дает возможность, с одной стороны, респонденту остаться неизвестным, а с другой – получить нужную для принятия управленческих решений информацию от всей изучаемой генеральной совокупности, в нашем случае – от директора и членов управленческой команды московских школ (Bolubash, Bulah, Mruga, & Filonchuk, 2007).

В зарубежной и российской практике существуют методики диагностики лидерского потенциала руководителя организации. Например, методика Алана Роу предлагает классификацию руководителей по стилю принятия управленческих решений, что позволяет дать рекомендации по использованию данного человека в той или иной должности.

Близкая по назначению методика «Диагностика склонности к определенному стилю руководства» устанавливает склонность потенциального и/или действующего руководителя к определенному стилю руководства, что определяет возможное поле ее применения: назначение на должность, аттестация (Ilin, 2004).

Среди шкал лидерства заслуживает внимания Многофакторный опросник (MLQ Form 5X-Short), разработанный Бассом и Аволио в 1995 году. Опросник позволяет измерять такие стили лидерства, как трансформационный (идейное влияние, мотивация), транзакционный (зависимые вознаграждения, управления по отклонениям) и нетранзакционный (невмешательство) (Bass, 1985).

Вместе с тем, несмотря на то что многие исследования подтвердили косвенное влияние руководства школ на успеваемость учащихся, инструментов оценки уровня педагогического лидерства нет. Среди методик, так или иначе связанных с диагностикой педагогического лидерства, является исследование TALIS (Teaching and Learning International Survey), полноправным участником которого в 2013 году стала Российская Федерация². Основными задачами этого исследования является получение информации, во-первых, для составления «портрета» учителя и директора школы, а во-вторых, о практиках преподавания и профессиональном развитии школьных работников, об установках учителей и управленцев и, что для нас особенно важно, о школьном лидерстве.

В этом международном исследовании использовался опросник, который можно использовать для изучения педагогического лидерства. Речь идет о той части исследования, которая посвящена изучению особенностей работы руководителя образовательной организации с учителями: оценке поддержки, которую он им оказывает, отношению к оценке их деятельности, работы, направленной на формирование определенного климата в школе, способствующего успешности каждого школьника и т. д.

² В нашей стране исследование было проведено Институтом образования НИУ «Высшая школа экономики» совместно с Международной ассоциацией по оценке образовательных достижений (IEA) в рамках проекта ОЭСР при поддержке Министерства образования и науки РФ.

Однако надо принять во внимание, что, во-первых, инструмент (опросник), используемый в исследовании TALIS, направлен на сравнение стран и мало что может дать конкретной школе, а во-вторых, педагогическому лидерству посвящена только его часть и, следовательно, имеющийся опросник перед применением надо модернизировать, что достаточно сложно.

Исследование, проведенное в 2014 году Центром развития лидерства в образовании НИУ ВШЭ в рамках российской части международного сравнительного исследования Asia Leadership Project (Kasprzhak & Isaeva, 2015), было ориентировано в первую очередь на выявление установок директора школы, что важно для формулировки требований к программам подготовки обучения директора как лидера. Исследование ответило на ряд вопросов, связанных с работой руководителя организации, направленной на удовлетворение спроса родителей и учеников, на формирование внутреннего климата в школе, на взаимодействие с педагогами и т. д. Но, как и инструмент исследования TALIS, оно было ориентировано в первую очередь на межстрановые сравнения. Это исследование практически не затрагивало управление образовательной программой школы, в том числе распределённое.

Исследованию *собственно педагогического лидерства* посвящен инструмент Ф. Халлингер, который представляет собой шкалу оценки работы директора по руководству учебным процессом. Инструмент выстроен по результатам исследований «... лидерства школьных директоров, результатом которого стало установление наличия связи между характером деятельности руководителя, ориентированной на формирование определенной культуры, основанной на едином видении миссии, целей и задач всеми субъектами образовательного процесса, и эффективностью работы школы, уровнем достижений учеников...» (Hallinger & Heck, 1998).

Инструмент Ф. Халлингера

Методика Ф. Халлингера представляет собой карту самооценки, удобную в использовании, простую для обработки результатов. Отвечая на вопросы-утверждения каждого из 12 блоков анкеты, руководитель и члены его команды оценивают степень значимости для них различных аспектов работы по управлению образовательным процессом по 4-х балльной шкале (уровень внимания определяется позициями «редко, иногда, часто, почти всегда»). Если все двенадцать ответов, каждый из которых имеет числовое значение (определяется ответами респондента), положить на координатную плоскость, мы получим «управленческий профиль руководителя (команды)», который позволит сделать выводы относительно способа их работы, сложившихся приоритетов и т. д.

Применение инструмента позволяет: оценить уровень педагогического лидерства респондента по 12 направлениям, сформировать его индивидуальный лидерский профиль, а также сравнить образовательные лидерские характеристики руководителя школы и членов управленческой команды, выявить, в какой степени можно говорить о том, что управление образовательным процессом в данной школе является распределённым. В данном исследовании профили участников рассматривались относительно общей совокупности по категориям (руководители, все опрашиваемые).

Остановимся подробнее на блоках анкеты, которые призваны дать информацию для составления профессионального портрета директора образовательной организации и/или его команды по управлению образовательным процессом, способствующего успешности каждого ученика.

Первый блок: «Культура школы» (как и все блоки, содержит несколько, а именно от 4-х до 8 вопросов-утверждений). Определение миссии, педагогической

концепции школы – согласованной точки зрения педагогического коллектива на функции школы, сущность образования, смысл и задачи педагогической деятельности. То есть работа руководителя, направленная на формирование общих ценностей.

Второй блок: «Процесс обучения». Изучение и использование наиболее эффективных образовательных технологий, направленное на поддержку и совершенствование процессов учения и обучения в школе.

Третий блок: «Качество преподавания». Работа с учителями, направленная на совершенствование их профессионализма, повышение качества преподавания, обеспечивающее повышение образовательных результатов учащихся.

Четвертый блок: «Плюрализм, этническое и конфессиональное многообразие». Создание атмосферы добропорядочности, справедливости, соответствие этическим нормам в отношении этнического и конфессионального многообразия.

Пятый блок: «Цели и задачи школы». Привлечение членов школьного сообщества к определению целей и задач школы. Разработка системы оценивания деятельности учеников, ориентированной на академическую и социальную успешность каждого школьника, базирующейся на принципах равенства, прозрачности, демократии.

Шестой блок: «Школьная среда (позитивный, творческий климат)». Сотрудничество с учителями и внешними партнерами, направленное на удовлетворение их интересов и потребностей обучающихся, для совершенствования школьной среды с учетом текущей ситуации. Создание и поддержание позитивных отношений с семьей и внешними партнерами.

Седьмой блок: «Образовательные результаты и их оценка». Организация совместной работы учителей, учащихся и их родителей по формулировке промежуточных и итоговых образовательных результатов, способов их оценивания, способствующих успешному обучению школьников.

Восьмой блок: «Устойчивое развитие школы». Содействие непрерывному и устойчивому содействию движения каждого ученика к высоким образовательным результатам через работу над образовательной стратегией, модернизацию образовательных программ, использование эффективной системы оценки уровня достижений школьников, совершенствование практик преподавания.

Девятый блок: «Профессиональный рост учителей и сотрудников». Создание условий, способствующих профессиональному развитию учителей и сотрудников школы. Стимулирование учителей и сотрудников к профессиональному росту по достижению целей школ, персональной ответственности за собственный результат и результаты обучения школьников.

Десятый блок: «Кадровая политика». Реализация системы мероприятий, ориентированных на профессиональный рост учителей для достижения целей школы: единая стратегии подбора учителей, оценка их профессионализма через профессиональную рефлексию, разделение полномочий и делегирование ответственности.

Одиннадцатый блок: «Школа как субъект образовательной политики (муниципальный, региональный и федеральный уровни)». Работа по привлечению учащихся, их семей, местного сообщества к принятию решений на местном, региональном и государственном уровнях в рамках нормативных требований, затрагивающих интересы школы.

Двенадцатый блок: «Работа с местным сообществом». Работа с коллективом школы по вовлечению местного сообщества в обсуждение и решение школьных проблем в части образовательных задач и оценки деятельности через использование дополнительных ресурсов.

Результаты исследования

База исследования не формировалась специально, так как задача работы состояла в доказательстве возможности применения инструмента, а не в получении нового знания или информации. Стихийно сложившаяся выборка участников исследования представлена респондентами из инициативных образовательных организаций Москвы, Московской области, Нижнего Новгорода, Тулы.

Участвуя в опросе, директор, члены управленческой команды проводили самооценку своего вклада в работу с учителями, родителями и учениками, сотрудниками образовательной организации по вышеперечисленным аспектам деятельности. Опрос проводился в онлайн режиме. По результатам опроса для каждой школы были составлены профили управленческой команды, состоящие из показателей директора школы и членов управленческой команды относительно максимального и минимального значений по общей совокупности испытуемых.

В качестве примера рассмотрим интерпретацию результатов школы «А». Полученные данные, как нам кажется, можно применять при подготовки управленческих решений (рис. 2).



Рис. 2. Результаты опроса директора и его управленческой команды школы «А» в октябре 2017 года. Методика Ф. Халлингера

На рисунке совмещены две диаграммы. Первая – показатели самооценки директора школы «А» своего вклада в работу по совершенствованию образовательного процесса относительно оценок, сделанных руководителями других образовательных организаций этой территории. Вторая – те же самые показатели директора школы, но относительно его же управленческой команды (именно по этой причине показатель самооценки вкладов команды по 11 блоку расположен ниже линии, показывающий минимальное значение по выборке респондентов-директоров).

Обращает на себя внимание, что оценка вкладов по блокам 5, 6, 7, 8, 9 и 12 «нашего директора» близки к максимальным значениям как по шкале измерителя, так

и в сравнении с общей выборкой. То есть это квалифицированный руководитель школы, считающий приоритетом работу с учителями, направленную на определение целей и задач школьной среды, на формулировку образовательных результатов, профессиональный рост учителей и привлечение местного сообщества в решение проблем организации.

Вместе с тем, формирование педагогической концепции школы, использование современных образовательных технологий, вопросы особого подхода к выработке общих норм при работе в поликультурном сообществе не находятся в зоне пристального внимания руководителя. Это может быть связано как с особенностями коллектива данной школы (например, доля представителей других культур и конфессии не является значимой), так и с тем, что вышестоящее руководство берет на себя определение педагогических задач школы. Впрочем, возможны и другие, на наш взгляд более реалистичные, варианты, а именно:

1) руководители школы не принимают во внимание запросы меньшинства (речь идет о представителях других культур), что в среднесрочной перспективе может поставить учителей и сотрудников школы в ситуацию, когда их профессиональных умений будет недостаточно для решения «вдруг» возникших проблем;

2) отсутствие дискуссии относительно педагогической концепции школы, направленной на выработку согласованной точки зрения педагогического коллектива на функции школы, сущность образования, смысл и задачи педагогической деятельности, лишает школу самобытности, индивидуальности.

Можно сказать, что портрет данного директора является среднестатистическим по стране (рис. 1).

Обратим внимание еще на один факт. Показатели по всем двенадцати блокам «управленческой команды» ниже, чем у их руководителя. Это можно трактовать двояко: либо директор школы сам является ее педагогическим лидером, делегируя работу по вопросам общего менеджмента своим заместителям, либо самооценка управленческой команды скромнее, чем самооценка лидера.

К установленным фактам (и по шкале инструмента самооценки, и относительно всей совокупности респондентов) можно отнести и то, что работа по определению миссии школы, изучению, внедрению эффективных образовательных технологий, по отношению педагога к вопросу этнического и конфессионального многообразия, а также действия, направленные на создание атмосферы добропорядочности и справедливости, не находятся в зоне пристального внимания управленческой команды образовательной организации.

Подобная интерпретация результатов была сформулирована по каждой образовательной организации, которые участвовали в исследовании. Думаем, что информация такого рода будет полезна образовательной организации в ходе ее экспертизы, самообследования и т. д. Остается решить еще один вопрос – показать применимость инструмента Халлингера.

Измерение потенциала руководства школы в области педагогического лидерства инструментом Ф. Халлингера

Задачей настоящей работы была не оценка педагогического лидерства управленцев той или иной школы, а демонстрация возможностей этого инструмента в процессе управления образовательной организацией. Для этого были проведены следующие процедуры.

Сначала (мы исходили из того, что надежность инструмента доказана) из всей выборки были отобраны три образовательные организации, имеющие различные управленческие профили. Затем были проведены полуструктурированные интер-

вью с директорами этих трех школ. Мы понимали, что если ответы респондентов (директоров образовательных организаций и их заместителей) подтвердят результаты, полученные после применения опросника Халлингера (очевидная валидность), то его можно рекомендовать для использования управленцами. Для проведения интервью был разработан сценарий, в основу которого легло содержание инструмента.

Вопросы были сгруппированы в семь блоков, которые касались разных аспектов жизни школы:

- понимание миссии, целей, представление об «образованном человеке»;
- ответственность субъектов образовательного процесса за его результаты;
- ориентир участников образовательного процесса на высокие результаты;
- освоение инноваций в области методики преподавания, практики управления, оценки организации и пр.;
- учет различий и особенностей детей, толерантность, культурное многообразие;
- оценка результатов работы;
- школа в широком социальном контексте.

В ответах на вопросы мы стремились набрать максимальное разнообразие вариантов, после чего соотнесли данные, полученные в ходе применения инструмента с ответами, которые были даны в интервью. Напомним, что особенно важно было установить соответствие аспектов управленческой деятельности, которые, согласно данным, полученным инструментом, давали минимальные и максимальные значения.

Заметим, что по всем трем образовательным организациям было обнаружено практически полное соответствие результатов, полученных при применении инструмента Халлингера Ф., и ответов, данных в ходе интервью. Приведем в качестве иллюстрации результаты, полученные в ходе «двойного» исследования одной из трех экспериментальных школ (Школы «В»), имеющей в сравнении со Школой «А» (рис. 2) другой управленческий профиль (рис. 3).



Рис 3. Результаты опроса директора и его управленческой команды школы «В» в октябре 2017 года. Методика Ф. Халлингера

Обратим внимание на то, что ответы директора на вопросы анкеты (инструмента) имеют минимальное значение по показателям 4 и 7, а максимальное – по показателям 2 и 11. Обратившись к результатам, полученным инструментом Халлингера, констатируем следующее. Управленческая команда данной образовательной организации уделяет пристальное внимание *использованию учителями результативных образовательных технологий (показатель 2) и работе с коллективом школы по привлечению учащихся, семей, местного сообщества для влияния на принятия решений (показатель 11)*. То есть, применяя современные и эффективные образовательные технологии, востребованные учениками и их родителями, школа осознанно и/или интуитивно старается расположить их к себе, что должно позволить принять «нужные» решения на муниципальном уровне. Вопросы же *этнического и конфессионального многообразия (показатель 4), как и формулировка и оценка образовательных результатов (показатель 7)* оказались на периферии внимания управленческой команды.

Теперь обратимся к выдержкам из интервью руководителя образовательной организации. Его ответы говорят о том, что он в своей управленческой деятельности действительно фокусируется именно на этих двух показателях: *«...сильная «научная школа» – поддержание в школе сложившихся сильных педагогических традиций, авторского педагогического подхода, зарекомендовавшего себя длительной практикой применения и подтвержденного высокими образовательными результатами детей (показатель 2)»; «...смысл педагогической концепции, если рассматривать ее с точки зрения родителя или педагога, ... позволяет быстрее выстраивать связи и коммуникации, <...> превращает школу в целостный организм, который быстрее и точнее решает образовательные задачи в силу того, что коммуникация выстроена. Это функционально важно. Важно говорить с родителями на одном языке...».*

Находят свое подтверждение в интервью и позиции, которые, как показывает инструмент, не являются для управленцев этой образовательной организации приоритетными. Выделим в тексте интервью директора две мысли, точнее одну, так как на обсуждение вопроса этнического и конфессионального многообразия (показатель 4) интервьюеру вывести собеседника так и не удалось, что является подтверждением того, что для директора школы эта проблема не является значимой: *«Свобода в обмен на ответственность»: мы предоставляем свободу после того, как субъекты образовательного процесса демонстрируют, что они готовы этой свободой воспользоваться. Когда они способны предъявить образовательный результат...».*

Ответ достаточно пространный, у респондента нет готовых формулировок. Это говорит о том, что данный вопрос (показатель 7 – формулировка образовательных результатов и способов из оценивания) не принадлежит к приоритетам руководителя либо он не стоит в его оперативных задачах. Судя по 7 показателю, задача в зоне ответственности его команды.

Подведем итог. По всем четырем выбранным показателям результаты, полученные инструментом Халлингера Ф., были подтверждены текстами интервью руководителя.

Выводы

Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод о том, что профили управленческих команд, полученные в результате применения инструмента Халлингера Ф., практически идентичны тем, которые получены в результате интервью с директорами школ. То есть применение простого в применении инструмента Халлингера Ф. дает объективные показатели отношения (лидерского

потенциала) директора школы к руководству образовательным процессом в организации.

Кроме того, проведенные экспертные обсуждения и интервью с членами школьных управленческих команд, сопоставление полученных результатов с данными, полученными при применении инструмента Халлингера Ф., позволяют говорить о возможности его использования для оценки показателей совокупного педагогического лидерства администрации школ. Иными словами, использование в работе директора данного диагностического инструмента позволит ему получать такие сведения о себе и членах своей команды, на которые можно опираться при принятии ответственных управленческих решений по реализации образовательных целей и задач школы.

Полученные показатели директора можно сопоставить как с показателями управленческой команды образовательной организации, так и с данными любой другой выборки (район, регион, виды школ и т. д.). Это даст руководителю организации возможность, во-первых, принимать ответственные кадровые решения внутри коллектива, а во-вторых, проводить обоснованные кадровые назначения директоров школ в соответствии с запросами государства или местного сообщества.

Список литературы

- Барбер М., Мушерд М. Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах. Уроки анализа лучших систем школьного образования мира. // Вопросы образования. – 2008. – №3 – С. 7–60.
- Болюбаш Я.Я., Булах И., Мруга М.Г., Филончук И.Ф. Педагогическое оценивание и тестирование. Правила, стандарты, ответственность// Научное издание – К.: Мастер-класс, 2007. – 272 с.
- Бысик Н., Каспржак А. Директор современной российской школы: статистический портрет, система подготовки, практики управления. // Факты образования – 2016. –№ 6 Часть 2. [Электронный ресурс]. – URL: <https://ioe.hse.ru/factobr>
- Иванова С.В. Инструменты практической проверки развития лидерских компетенций, [Электронный ресурс]. – URL: http://www.elitarium.ru/razvitije_liderskich_kompetencij
- Ильин Е. П. Психология индивидуальных различий. – СПб.: Питер, 2004. – 701 с.
- Каспржак А. Г., Исаева Н. В. Директор российской школы: между «вчера» и «завтра» // Народное образование. – 2015. – № 7 – С. 85–97
- Серикова Л.В. Наличие взаимосвязи между поведением директора школы как педагогического лидера и образовательными результатами организации (на примере школ города Перми): магистерская диссертация. Институт образования НИУ ВШЭ. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/215751143>
- Пути дальнейшего совершенствования школьных систем, уже добившихся выдающихся улучшений: краткое изложение отчета, 2011 (на англ. яз.) / McKinsey Global Institute Copyright [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.mckinsey.com/mgi>
- Харрис А. Директора школ – интересный объект для изучения. – 2013 – [Электронный ресурс]. – URL: <http://ria.ru/society/20131022/971724728.html>
- Bass B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. – Collier Macmillan, 1985.
- Hallinger P., Heck R. H. Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995 // *School effectiveness and school improvement*. – 1998. – Т. 9. – №. 2. – С. 157-191.

References

- Barber, M., & Murshed, M. (2008). Consistently high performance: Lessons from the world's top performing school systems. *Educational Studies Moscow*, 3, 7–60.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bolubash, Y. Y., Bulah, I., Mruga, M. G., Filonchuk, I. F. (2007). Pedagogical accountability and testing. Rules, standards, responsibilities. Nonfiction series. *Masterclass*, 272.

- Bysik N., Kasprzhak A. (2016). School principal modern Russian school: statistical portrait, training system, management practices. *Facts of education*, 6 (2) Retrieved from: <https://ioe.hse.ru/factobr>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). School Effectiveness and School Improvement. *An International Journal of Research, Policy and Practice*, 9 (2), 157-191.
- Harris, A. (2008). *Distributed Leadership: Developing Tomorrow`s Leaders*. London: Routledge.
- Harris, A. (2013). School principals as an interesting subject to study. Retrieved from: <http://ria.ru/society/20131022/971724728.html>
- Ilin, E. P. (2004). *The psychology of individual differences*. SPB: Piter.
- Ivanova, S. V. Tools for practical testing of the development of leadership. Retrieved from: http://www.elitarium.ru/razvitije_liderskikh_kompetencijj
- Kasprzhak, A., & Isaeva, N. (2015). The principal of Russian school: between yesterday and tomorrow. *Popular education*, 7, 85–97.
- McKinsey Global Institute. (2011). Ways to improve school systems that have already achieved outstanding improvements: a summary of the report. Retrieved from: <http://www.mckinsey.com/mgi>
- Serikova, L. V. (2018). Correlation between the Conduct of a School Principal as a Pedagogical Leader and the Educational Outcomes of an Organisation (on the Example of Schools of Perm): magister dissertation. Institute of education National Research University HSE. Retrieved from: <https://www.hse.ru/edu/vkr/215751143>