



Непозиционное лидерство учителей (НЛУ)

Информация и руководство

Дэвид Фрост

Колледж Вулфсона, Кембридж

Август 2025 года

Данное руководство предназначено для того, чтобы дать возможность сотрудникам образовательных систем по всему миру инициировать и поддерживать программы содействия непозиционному лидерству учителей (НЛУ).

Cover image painted by Amanda Roberts.

This is an Open Access publication.

Original © David Frost, Wolfson College, Cambridge 2024 / Now available under Creative Commons licence CC-BY-NC-SA 4.0 as part of Frost, D., Durrant, J., Hill, V., Holden, G. & Roberts, A. (2025) *Teachers and the Practice of Leadership: Enabling Change for Transformation and Social Justice*. Routledge.

СОДЕРЖАНИЕ

Содержание	i.
Почему вам должно быть интересно это руководство	ii
Благодарности	iv
Глоссарий терминов	viii
Введение в руководство	стр.1
Раздел 1: Обоснование непозиционного лидерства учителей (НЛУ)	стр.3
Раздел 2: Результаты программы НЛУ	стр.8
Раздел 3: Инициирование программы НЛУ	стр.12
Раздел 4: Создание условий для непозиционного лидерства учителей	стр.23
Раздел 5: Структура программы НЛУ	стр.33
Раздел 6: Оценка и сертификация	стр.41
Раздел 7: Обзор семинаров	стр.48
Раздел 8: Организация сетевых мероприятий	стр.65
Раздел 9: Создание сети	стр.72
Раздел 10: Заключительные замечания	стр.74
Литература	стр. 76

Почему вам должно быть интересно это руководство

Это руководство предназначено для всех тех, кто хочет взять на себя инициативу по созданию и развитию программы поддержки непозиционного лидерства учителей (НЛУ).

Существующие стратегии повышения качества образования явно не соответствуют поставленным целям. Обычные подходы к руководству школами, повышению квалификации учителей и развитию практики не смогли удовлетворить всеобщую потребность в улучшении. Это важный вопрос социальной справедливости. Некоторые дети и подростки получили пользу от посещения школы, но многие прошли через всю систему образования, так и не получив хорошего базового образования. Лишь меньшинство достигает достаточных успехов, чтобы открыть двери для таких возможностей, как поступление в университет и профессиональная карьера; кроме того, во всем мире миллионы детей до сих пор не имеют доступа даже к базовому образованию.

Данное руководство предлагает альтернативную стратегию, основанную на убеждениях, подкрепленных многолетним практическим опытом и прочной теоретической базой. Это подтверждается и обсуждается в многочисленных публикациях начиная с середины 1990-х годов, а совсем недавно – в новой книге о роли учителя в образовательных изменениях:

Teachers and the practice of leadership: enabling change for transformation and social justice (Frost, Durrant, Hill, Holden & Roberts, 2025).

Мы убеждены, что необходимо и реально наделить каждого, кто работает в профессиональном качестве в школе или смежных учреждениях, возможностью стать проводником перемен. Мы используем термин «непозиционное лидерство учителей» для обозначения этого понятия, поскольку он обладает очевидной риторической силой, но, что более важно, он предназначен для охвата любого работника сферы образования, независимо от его статуса или должности в школе как организации. Обоснование этой позиции изложено в Разделе 1 данного руководства.

Это руководство адресовано как тем, кто хочет узнать, как инициировать программу поддержки непозиционного лидерства учителей, так и тем, кто может стать фасилитатором такой программы. В нем показано, как инициировать, разрабатывать и осуществлять программу поддержки.

Наш многолетний опыт работы с подходом, изложенным в этом руководстве, говорит о том, что он способен изменить учителей, практику работы в классе и школьную культуру. Он также может внести более широкий вклад в социальные реформы. Мы считаем, что настало время развивать и усиливать чувство надежды у учителей. Мы считаем, что непозиционное лидерство учителей и программа, которую мы предлагаем в этом руководстве, расширят возможности учителей и поддержат их в процессе превращения в проводников перемен, которые позволят всем детям и подросткам получить доступ к качественному образованию.

Дэвид Фрост

Почетный научный сотрудник, Колледж Вулфсона, Кембридж

Благодарности

Это руководство предназначено для того, чтобы люди, работающие в сфере образования в любой точке мира, могли инициировать и поддерживать программы содействия непозиционному лидерству учителей (НЛУ). Дизайн этой программы – результат многолетнего использования и совершенствования. С момента своего появления в 1990 году усовершенствовалась как терминология, так и концептуальное обоснование, а также материалы и инструменты, используемые для фасилитации программы. Возможно, некоторые уже знакомы с программой планирования рефлексивных действий *Reflective Action Planning* и программой *Teacher Led Development Work*. Это были важные вехи в развитии НЛУ.

Данное руководство основывается на многих более ранних документах, некоторые из которых были опубликованы. Например:

Frost, D. (1997) *Reflective Action Planning for Teachers: A Guide to Teacher-led School and Professional Development*, London: David Fulton Publishers.

Frost, D. and Durrant, J. (2003) *Teacher-led Development Work: guidance and support*, London: David Fulton Publishers.

Кроме того, в рамках сети HertsCam Network неоднократно пересматривалось руководство для фасилитаторов и инструменты для проведения семинаров (см. Глоссарий терминов).

Развитие идей, лежащих в основе этого подхода, было описано и исследовано в многочисленных научных публикациях. Подборка, расположенная в хронологическом порядке, включает в себя следующие работы:

Frost, D. (1995) 'Reflective action planning: a model for continuing professional development' in Frost, D., Edwards, A. & Reynolds, H. (eds.) *Careers Education and Guidance*, London: Kogan Page, pp. 93-104.

Frost, D. (1996) 'Integrating enquiry into teachers' professional lives', in R. McBride, (ed.) *Teacher Education: Some issues from research and practice*, London: Falmer Press, pp. 218-235.

Frost, D., Durrant, J., Head, M. and Holden, G. (2000) *Teacher-led School Improvement*, London: RoutledgeFalmer.

Frost, D. and Roberts, J. (2004) From teacher research to teacher leadership: the case of the Hertfordshire Learning Preferences Project, *Teacher Development* 8 (2 & 3), 181-199.

Frost, D. (2005) Resisting the juggernaut: building capacity through teacher leadership in spite of it all, *Leading and Managing* 10 (2), 70-87.

Mylles, J. and Frost, D. (2006) Building teacher leadership in Hertfordshire, *Improving Schools* March 2006, 69-76.

Durrant, J. and Holden, G. (2006) *Teachers Leading Change*. London: Paul Chapman Publishing.

Frost, D. (2010) Teacher leadership and educational innovation, *For Educational Research: Journal of the Institute for Educational Research* 42 (2), 201-216.

Frost, D. (2012) From professional development to system change: teacher leadership and innovation, *Professional Development in Education* (special issue on Teacher Leadership and Professional Development) 38 (2), 205-227.

Bangs, J. and Frost, D. (2015) 'Non-positional teacher leadership: distributed leadership and self-efficacy' in R. Kneyber and J. Evers (eds.) *Flip the System: Changing Education from the Ground Up*. London: Routledge. Стр. 91-107.

Frost, D. (2018) HertsCam: A teacher-led organisation to support teacher leadership, *International Journal of Teacher Leadership* 9 (1), 79-100.
<https://www.cpp.edu/ceis/education/international-journal-teacher-руководство/документы/frost.pdf>

Frost, D. (2019) Teacher leadership and professionalism, *Oxford Encyclopedia of Global Perspectives on Teacher Education*, Oxford: Oxford University Press.

Durrant, J. (2020) Teacher agency, professional development and school improvement. London: Routledge.

Frost, D. (2023) Teacher leadership, in P. Woods, A. Roberts, M. Tian and H. Youngs (eds.) *Handbook on Leadership in Education*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. pp. 89-101.

Развитие непозиционного лидерства учителей не могло бы произойти без приверженности и участия тысяч учителей и других работников образования, которые участвовали в программах на протяжении последних трех десятилетий. Многие из них стали фасилитаторами и организаторами, которые сыграли важную роль в создании структуры поддержки участников программы. Некоторые из их историй были рассказаны в изданиях, например, в перечисленных ниже:

Frost, D., Ball, S., Hill, V. and Lightfoot, S. (2018) *Teachers as Agents of Change: a masters programme taught by teachers*. Letchworth: HertsCam Publications.

Frost, D. (2017) *Empowering teachers as agents of change: a non-positional approach to teacher leadership*. Cambridge: LfL the Cambridge Network.

Frost, D. (2014) *Transforming Education Through Teacher Leadership*. Cambridge: LfL the Cambridge Network.

Frost, D., Hill, V. and Lightfoot, S. (2019) *International Journal of Teacher Leadership* (special issue dedicated to HertsCam / ITL) 10 (1), Spring 2019.
<https://www.cpp.edu/~ceis/education/international-journal-teacher-leadership/current-issues.shtml>

Qanay, G., Frost, D., Kalikova, S. and Zakayeva, G. (2023) *Лидерство учителей Казахстана* (Teacher Leadership in Kazakhstan), Almaty: ИД «Жибек Жолы».

На протяжении более 35 лет различные организации в нескольких странах играли важную роль в поддержке этой работы, в том числе:

Кентерберийский университет Крайст-Чёрч (CCCU), Кентербери,
Великобритания
Сеть КАНТАРНЕТ (CCCU)
Педагогический факультет Кембриджского университета (UCFE)
Лидерство в обучении: Кембриджская сеть (UCFE)
Хартфордширское управление образования (Hertfordshire Education Services)
Сеть HertsCam Network
Институт открытого общества, Будапешт, Венгрия
Фонд Сороса, Алматы, Казахстан
Казахский государственный женский педагогический университет, Алматы, Казахстан

Кроме того, программа глубоко обязана своим развитием многим школам, которые приняли ее и внесли в нее свой вклад. Многие из школ, участвующих в проекте, были связаны с сетью HertsCam Network, которая бурно развивается в Хартфордшире и соседних графствах. Эта программа распространилась на район Ньюкасла и Северную Ирландию, а другие школы стали частью сети CANTARNET в Кенте. Школы по всему миру участвуют в программах, реализуемых под эгидой инициативы «Международное лидерство учителей» (ITL). Программа ITL была инициирована компанией HertsCam в 2008 году и уже запущена во многих странах, включая следующие:

Албания	Малайзия
Болгария	Черногория
Босния и Герцеговина	Молдова
Хорватия	Марокко
Египет	Палестина
Греция	Португалия
Казахстан	Румыния
Косово	Сербия
Македония	Турция

Развитие этой работы более подробно рассматривается в новой книге: *In pursuit of enhanced teacher professionalism: a story of praxis*. (В стремлении к повышению профессионализма учителей: история практики.) (Frost, 2025). С этой и многими другими публикациями, упомянутыми выше, можно ознакомиться на этом сайте:

www.non-positionalteacherleadership.com

Глоссарий терминов, используемых в данном руководстве

Активизм

В данном контексте этот термин означает, что учителя предпринимают действия, направленные на создание основы для поддержки непозиционного лидерства учителей.

Деятельность по защите общественных интересов

Выступление за идею непозиционного лидерства учителей и продвижение ее среди других учителей и тех, кто может оказать поддержку.

Агентивность

Врожденная способность человека воздействовать на мир, например, на профессиональные обстоятельства и социальные структуры, чтобы изменить его к лучшему.

Проводник перемен

Это человек, который берет на себя инициативу и становится лидером в области какой-либо деятельности, например, сотрудничества с коллегами, что приводит к изменениям.

CANTARNET - КАНТАРНЕТ

Кентерберийская сеть Action Research Network, созданная сотрудниками Кентерберийского университета Крайст-Черч, чтобы предоставить преподавателям возможности сетевого взаимодействия

Сообщество

Группа людей, которые вызвались участвовать в проекте, потому что у них общие цели, и они хотят обеспечить взаимную поддержку и «критическую дружбу».

«Критическая дружба»

Предоставление коллеге конструктивной обратной связи, которая может ставить под сомнение или содержать критику, но в поддерживающей форме.

Работа в области развития

Стратегические, целенаправленные и продуманные действия, направленные на улучшение профессиональной практики; итеративный и адаптивный процесс, разворачивающийся во времени.

Обсуждение

Рефлексивный процесс принятия решений.

Расширение прав и возможностей

Позволяет другим развивать способность проявлять инициативу, изменять обстоятельства или окружение и оказывать влияние.

Доказательства

Вещественные источники, из которых можно извлечь информацию, демонстрирующую или иллюстрирующую что-либо.

Фасилитатор

Человек, который сознательно расширяет возможности и укрепляет уверенность в себе других людей.

«Прогулка по галерее»

Особый способ организации просмотра экспонатов на выставке, например, вывешивание постеров, чтобы у каждого была возможность сосредоточить внимание на этих предметах поочередно.

Основные правила

Набор протоколов, согласованных между членами группы и используемых для управления их взаимодействием и защиты конфиденциальности друг друга.

Сеть HertsCam Network

Организация, возникшая в результате партнерства между педагогическим факультетом Кембриджского университета и окружным управлением образования Хартфордшира. Она стала зарегистрированной благотворительной организацией, созданной для поддержки и продвижения непозиционного лидерства учителей.

Воздействие

Эффект от чего-либо; выгода, вытекающая из этого.

МАТ

Мультиакадемический траст (МАТ) - это одобренный правительством полуавтономный кластер школ в Англии и Уэльсе.

Модерация

Процедура проверки стандарта оценки, обычно включающая обсуждение экспертами.

Моральная цель

Обязательство действовать в соответствии с принципами и ценностями для решения вопросов социальной справедливости, таких как неравенство при получении образования.

Сетевое взаимодействие

Объединение усилий и встречи для обмена опытом и накопления знаний путем представления историй, участия в обсуждениях и критических дружеских отношениях.

НПО

Неправительственная организация. Как правило, НПО - это филантропический фонд, созданный для решения конкретных социальных проблем.

Непозиционное лидерство учителей (НЛУ)

Этот термин означает, что возможность быть лидером в области изменений должна быть открыта для каждого, кто работает в школе, независимо от статуса или занимаемой официальной должности.

Участник

Тот, кто решил стать участником и получить пользу от программы поддержки непозиционного лидерства учителей.

Политические реформы

Речь идет об изменениях в способах управления обществом, например, о том, что оно становится более демократичным.

Портфолио

Организованная коллекция доказательств в различных формах, собранных для того, чтобы рассказать историю о процессе развития и обучения.

Развитие практики

Развитие того, что делают учителя и школы для повышения успеваемости учащихся.

Профессиональная культура

Доминирующая модель ценностей, убеждений и норм в конкретной школе, среде или системе.

Профессионализм / Профессиональный подход

То, как человек в профессиональном качестве конструирует свою профессиональную идентичность и роль.

Директор школы

Лицо, несущее полную ответственность за работу и развитие школы. Само название должности может быть сформулировано по-разному (например, *headteacher* в Великобритании или *school director* в Казахстане).

Трансформационное лидерство

Такое лидерство, при котором руководящий состав стремится преобразовать организационную среду, чтобы сделать ее более благоприятной для изменений и улучшений - например, развивая профессиональную культуру.

Занятие-консультация (тьюториал)

Обычно это индивидуальное занятие, призванное помочь человеку обдумать свой проект и связанные с ним начинания.

Социальный капитал

Качество отношений, уровень доверия, взаимодействия и сотрудничества, которые являются мощным фактором эффективности организации.

Социальная справедливость

Справедливость и равноправие между различными группами общества.

Социальные реформы

Изменения в структуре общества и отношениях между различными группами.

Учителя

Мы используем этот термин для обозначения всех, кто работает в профессиональном качестве в школе или другой образовательной среде, независимо от статуса, квалификации или официальной должности.

USAID

Агентство США по международному развитию.

ЮНЕСКО

Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры.

Семинар

Мероприятие, в ходе которого группа людей может участвовать в обсуждении и коллективном размышлении с целью изучения, прояснения и обучения.

Введение в руководство

Это руководство предназначено для всех тех, кто хочет взять на себя инициативу по созданию и развитию программы поддержки непозиционного лидерства учителей. Такая программа позволит учителям и другим специалистам, работающим в школах, развивать способность к лидерству и совершенствовать свою практику и практику своих коллег. Термин «непозиционное лидерство учителей» означает, что эта возможность должна быть открыта для любого человека, работающего в школе, независимо от его статуса или формальной должности.

Руководство содержит рекомендации для тех, кто может пожелать взять на себя инициативу по созданию программы поддержки, а также для тех, кто может добровольно взять на себя роль фасилитатора или получить предложение взять на себя эту роль.

Краткое содержание программы

Программа состоит из серии школьных семинаров, индивидуальных занятий-консультаций и сетевых мероприятий, которые проводятся в школе. К участию приглашаются сотрудники школы, независимо от их статуса или официальной должности.

Фасилитацию программы должны обеспечивать двое опытных учителей из данной школы. Фасилитация существенно отличается от обучения, о чем говорится в *Разделе 4: Создание условий для непозиционного лидерства учителей*. Те, кто берет на себя роль фасилитатора, будут делать это потому, что верят, что программа внесет значительный вклад в повышение эффективности работы школы. По этой причине это будет рассматриваться как часть их профессиональной ответственности и, следовательно, не потребует какого-либо специального стимулирования, такого как материальное вознаграждение или освобождение от других обязанностей. В прошлом фасилитаторы отмечали, что эта работа приносит им удовлетворение и в значительной степени способствует их собственному профессиональному развитию.

Основная цель программы - дать возможность членам школьного коллектива проявить лидерские качества через изменения под руководством учителей. Об этом подробно рассказывается в Разделе 4 данного руководства. Центральной целью

подхода НЛУ является предоставление каждому участвующему учителю возможности исследовать свои профессиональные проблемы, определить программу изменений, разработать и возглавить проект развития. В рамках своего проекта участник привлекает коллег за пределами группы к совместному процессу разработки определенного аспекта практики.

Раздел 1:

Обоснование непозиционного лидерства учителей (НЛУ)

В этом разделе содержатся рекомендации по следующим вопросам:

необходимость совершенствования и изменений
почему учителя должны стать проводниками перемен
идея непозиционного лидерства учителей

Мы используем слово «учитель» для обозначения всех, кто работает в школе или других местах, цель которых - дать детям и молодежи возможность учиться. Цель состоит в том, чтобы обеспечить максимальную инклюзивность; предполагается, что не все, кто работает в таких учреждениях, являются полностью квалифицированными преподавателями, но, тем не менее, они играют важную роль в образовательном процессе. Предполагается также, что те, кто уже занимает официальные ответственные должности, также нуждаются в поддержке для развития своего лидерского потенциала. В рамках сети HertsCam Network в группы поддержки входит широкий круг сотрудников, включая помощников преподавателей, школьных библиотекарей, заведующих отделениями, директоров школ и т. д.

Необходимость совершенствования и изменений

Мысли, лежащие в основе этой программы, подробно рассматриваются в новой книге *«Учителя и практика лидерства: обеспечение перемен для преобразований и социальной справедливости»* (Frost, Durrant, Hill, Holden & Roberts, 2025). Хотя некоторые люди, работающие в сфере образования, могут ощущать усталость от перемен, это, вероятно, связано с тем, что они, как правило, сталкиваются с изменениями, инициированными сверху - правительством и официальными органами, а не ими самими. На самом деле нет никаких сомнений в том, что необходимо постоянно стремиться к изменениям и улучшениям в сфере образования, в какой бы точке мира вы ни находились.

Возможно, вы работаете в одной из стран так называемого «глобального Севера» в системе образования, которая охватывает всех детей в возрасте от 5 до 18 лет, но даже в этом случае очевидно, что имеются сильные различия между результатами

обучения разных групп учащихся. Исследования также показывают, что существуют различия даже между разными классами. Хотя мы можем объяснить эти различия, указав на факторы, не зависящие от школы, мы знаем, что существуют огромные возможности для устранения этой несправедливости и ее исправления с помощью того, что делают учителя.

Если посмотреть на образование в глобальном масштабе, то из регулярных отчетов таких организаций, как ЮНЕСКО и ЮНИСЕФ, становится ясно, что имеет место «кризис образования», когда многие миллионы детей не имеют доступа к школьному обучению, а еще миллионы посещают школу, но не достигают даже базового уровня грамотности и счета. Однако обычные директивные меры постоянно терпят неудачу в попытке достичь существенных изменений.

Так что, где бы вы ни находились, в мире есть работа, которую нужно делать. Именно поэтому мы предлагаем альтернативный способ устранения несправедливости, связанной с тем, что не каждый ребенок может реализовать свой потенциал, будь то из-за голода, изменения климата, конфликтов, экономической отсталости или нехватки профессиональных знаний и практики.

Почему учителя должны стать проводниками перемен

Зачастую политики считают, что проблемы в сфере образования можно решить, выявляя и перенимая опыт других стран мира и обязывая внедрять его в своих собственных системах. По разным причинам, изложенным в книге, сопровождающей данное руководство (Frost, Durrant, Hill, Holden & Roberts, 2025), концепция внедрения фактически является препятствием для изменений. Перспектива внедрения обычно приводит к реформам, которые не учитывают тот факт, что учителя - единственные люди, которые на самом деле могут изменить свою практику самостоятельно. Идея внедрения часто сопровождается предположением, что можно просто «натренировать» учителей, обучить, предоставив им информацию и возможность ее усвоить. Концепция подобного «обучения» должна быть поставлена под сомнение. Она опирается на бихевиористский набор предположений, которые могут быть уместны, если вы хотите, чтобы ваша собака была послушной, но в случае взрослых профессиональных людей они неадекватны задаче.

Учителя - единственные, кто может предпринять необходимые действия в своих классах, поэтому для того, чтобы реформа состоялась, они должны быть убежденными сторонниками новой практики и чувствовать себя способными что-то изменить. Изменения сложны, поскольку они связаны, например, с новыми спецификациями учебных программ и новыми навыками, которые могут противоречить убеждениям и ценностям учителей. Предлагаемая инициатива может требовать изменения убеждений и ценностей, но просто невозможно заставить профессионала верить в то, во что он не верит, или принять ценности, которые противоречат тем, которых он уже придерживается. Если вникнуть в суть изменившейся практики, то «обучение» учителей в том смысле, в котором его обычно понимают, не работает. Напротив, приглашение проявить лидерские качества может высвободить и мобилизовать чувство моральной цели и самостоятельности учителей.

.... при правильной поддержке учителя могут прояснить и укрепить свое чувство моральной цели и использовать свои резервы человеческого потенциала, чтобы предпринять действия по устранению разрыва между своими профессиональными ценностями и практикой, которую они видят вокруг себя (Frost, 2023: 95).

Наш опыт показывает, что когда учителя участвуют в семинаре, где они могут посидеть с коллегами и поразмышлять о своей профессиональной идентичности, своих ценностях, своем опыте, своих профессиональных проблемах и о том, какой вклад они могли бы внести в улучшение практики, они часто бывают глубоко тронуты. Часто случается, будь то в Великобритании, Турции или Боснии и Герцеговине, что учитель говорит, часто в эмоциональной форме: «Никто раньше не спрашивал меня о том, что я считаю важным».

Выявив таким образом свои собственные проблемы, учителя, как правило, с энтузиазмом принимают меры по их решению. Такая мобилизация их моральных целей - мощная движущая сила перемен. Концепции моральной цели и человеческой агентивности - способности повлиять на ситуацию - являются ключевыми для понимания того, как учителя могут стать проводниками перемен (Frost, Durrant, Hill, Holden & Roberts, 2025).

Идея непоозиционного лидерства учителей

Термин «лидерство учителей» вошел в обиход в США в 1980-х годах. В Великобритании он не очень часто использовался, потому что у нас всегда существовали довольно

сложные организационные структуры с такими ролями, как заведующий кафедрой, координатор пятого года обучения и так далее. В Великобритании доминирует традиция, согласно которой те, кто занимает официальные руководящие должности, включая директоров школ, являются практикующими учителями. Термин «лидерство учителей» имеет большое риторическое значение, поэтому он был принят в работе, на основе которой была создана эта программа. Когда в 2008 году сеть HertsCam Network запустила Международную инициативу по лидерству учителей (ITL), возникла необходимость провести четкое различие между, с одной стороны, предположением, что лидерство могут осуществлять только те, кто занимает официальную должность, и, с другой стороны, более инклюзивной идеей, что это может делать любой специалист, работающий в школе, независимо от того, занимает он официальную должность или нет (Frost, 2011).

В ходе работы над ITL мы узнали, что лидерство учителей имеет множество преимуществ, включая:

- повышение эффективности работы школ
- повышение профессионального уровня преподавателей
- поддержание реформы образования
- построение демократического образа жизни
- содействие межкультурному взаимопониманию
- содействие социальной реконструкции и эмансипации

Таким образом, программа НЛУ основана на убеждении, что любой учитель, независимо от его статуса, должности в организации или стажа работы, может стать инициатором изменений и улучшений в своей практике и практике своих коллег, при условии, что у него есть доступ к поддержке нужного типа. Мы утверждаем, что чисто позиционный подход является расточительным. Здесь школы отбирают несколько учителей, которые уже имеют склонность и способности к лидерству, и назначают их на специальные ответственные роли. Выбранные учителя будут составлять меньшинство в школе, что оставляет потенциал большинства учителей неиспользованным. Существует также проблема, связанная с тем, что, когда некоторые преподаватели получают официальные ответственные роли, перед ними обычно ставят конкретные цели и требуют отчета, что заставляет их отдавать предпочтение управлению, а не лидерству. В управлении акцент делается на эффективности организации и ответственности за результаты, в то время как в лидерстве акцент делается на изменениях и инновациях. Непозиционное лидерство

учителей может привести к тому, что новая и усовершенствованная практика станет неотъемлемой частью школы, поскольку оно привлекает других к сотрудничеству. Она также может изменить профессиональную культуру и перестроить представления учителей о том, что такое быть учителем.

Когда многие учителя в школе получают возможность осуществлять лидерство, эффект может быть преобразующим, что приводит к формированию более позитивной профессиональной культуры и совершенствованию профессионального уровня учителей (см. Глоссарий терминов). Потенциальные результаты программы НЛУ описаны в *Разделе 2 - Результаты программы НЛУ*.

Раздел 2:

Результаты программы НЛУ

Результаты программы поддержки непозиционного лидерства учителей многогранны и в определенной степени непредсказуемы. Очень многое зависит от контекста, будь то политика правительства и национальная культура или методы руководства, управления и регулирования школ. Другие факторы включают в себя эффективность фасилитации, степень понимания и принятия фасилитаторами данного подхода, способности и склонности участников как личностей, а также качество и амбициозность их проектных планов. Тем не менее, опираясь на более чем 30-летний опыт, мы указываем, чего можно разумно ожидать. Наши размышления также основываются на исследовательском проекте, в результате которого была разработана схема воздействия (Frost & Durrant, 2002), в которой результаты непозиционного лидерства учителей были распределены по категориям.

Ниже рассматриваются следующие категории воздействия:

- улучшения в обучении студентов
- повышение профессионального уровня преподавателей
- изменение или улучшение практики
- расширение профессиональных знаний
- обогащение профессиональной культуры школы
- деятельность по защите общественных интересов и активизм
- другие результаты - социальные и политические реформы

Улучшение успеваемости учащихся

Повышение качества образования является главной целью программы, поэтому мы ожидаем, что это будет отражено в результатах обучения. Однако не существует простой причинно-следственной связи между работой программы в школе и измеряемой успеваемостью. Фасилитаторы должны убедиться, что в своих проектах учителя используют творческие способы информирования о том, какую пользу приносят учащимся разрабатываемые новые или усовершенствованные практики. Во многих системах образования чрезмерно полагаются на результаты тестов как на средство получения информации об обучении студентов, но нам необходимо иметь более широкое представление об обучении. Например, учителя могут заметить такие

изменения в характере, как повышение мотивации, уверенности и самооценки, а также улучшение отношений между учащимися.

Повышение профессионального уровня преподавателей

Одним из наиболее значимых результатов непозиционного лидерства учителей является повышение профессионального уровня участников, то есть того, как они видят себя в своей профессиональной роли. Например, они могут почувствовать себя более уверенно при изложении своих взглядов и оказании влияния на коллег. Они могут почувствовать, что у них появилась способность учиться и быть лидером. Скорее всего, у них укрепится чувство нравственной цели и появится более сильное ощущение человеческой способности влиять на ситуацию.

Изменение или улучшение практики

Улучшение практики - самый очевидный результат проектов развития. Это то, для чего и предназначены проекты: быть лидерами в разработке новых практик или совершенствовании уже существующих. Однако существует важный вопрос о том, насколько новая или усовершенствованная практика становится частью школьного распорядка и, следовательно, является устойчивой. Преподавателей, участвующих в программе, следует поощрять к тому, чтобы они задумывались о наследии своих проектов и устойчивости возникающих инноваций. Если инновации ограничиваются практикой отдельного учителя, они, скорее всего, просто испарятся, когда учитель перейдет в другую школу или потеряет интерес, но если в проект вовлечены несколько коллег, то более вероятно, что инновации станут частью школьного распорядка.

Расширение профессиональных знаний

Можно считать, что профессиональные знания существуют в нескольких измерениях. Во-первых, это то, что индивидуальный участник знает о таких вопросах, как преподавание, как учатся студенты, как управлять изменениями и так далее. Во-вторых, мы можем говорить о профессиональных знаниях, которые проявляются в новой практике, сложившейся в школе; иногда это называют «институциональными

знаниями». В-третьих, профессиональные знания также растут, когда учителя участвуют в сетевом взаимодействии. Мы называем это накоплением знаний, поскольку это разговорный или диалогический процесс, в ходе которого учителя делятся опытом и совместно накапливают знания. Если процесс НЛУ работает хорошо, мы можем обоснованно ожидать роста в каждом из этих трех измерений знаний.

Обогащение профессиональной культуры школы

Многие директора школ будут искать способы формирования профессиональной или организационной культуры, более благоприятной для изменений и совершенствования. Тема формирования культуры довольно подробно рассматривается в уже упомянутой выше книге (Frost, Durrant, Hill, Holden & Roberts, 2025). Те, кто знаком с «трансформационным лидерством», захотят продвигать ценности, убеждения и нормы, которые лежат в основе сотрудничества, диалога и самооценки. Культура, в которой для сотрудников стало нормой искать решения проблем неравных достижений среди учеников, повышает эффективность школы. Наличие в школе программы НЛУ, особенно действующей в течение нескольких лет, помогает сформировать такую культуру.

Деятельность по защите общественных интересов и активизм

Многие учителя, получившие пользу от участия в НЛУ, стали активными сторонниками непозиционного лидерства учителей и сыграли ключевую роль в его продвижении и распространении знаний о нем. Некоторые из них также занимаются тем, что можно назвать активизмом. В данном случае термин «активизм» используется для обозначения случаев, когда учителя сами вызываются руководить программами НЛУ. Некоторые взяли на себя такие роли, как фасилитатор и организатор сетевых мероприятий. Некоторые из них заняли руководящие должности в сети, а некоторые стали членами групп по защите интересов, которые отправились в другие страны, чтобы помочь запустить программы лидерства учителей.

Другие результаты

Хотя методология НЛУ зародилась как стратегия, позволяющая учителям взять на себя инициативу по изменению и улучшению профессиональной практики, мы обнаружили, особенно в рамках Международной инициативы по лидерству учителей, что существуют и другие преимущества и эффекты, касающиеся социальных и политических реформ. Мы узнали от наших партнеров на Западных Балканах, например, что лидерство учителей может способствовать развитию демократии, разрешению конфликтов и межкультурному взаимопониманию. Очевидно также, что непозиционное лидерство учителей способствует укреплению их положения в донесении собственного мнения, поощряя сотрудничество и создавая условия для более эгалитарных методов работы. Например, на оккупированной территории Палестины утверждается, что непозиционное лидерство учителей может иметь эмансипационный эффект, помогая изменить то, как учителя и их ученики конструируют свою идентичность и предположения о своей роли, позволяя им создавать альтернативные нарративы.

Раздел 3:

Инициирование программы поддержки непозиционного лидерства учителей (НЛУ)

В этом разделе содержатся рекомендации по следующим вопросам:

- инициирование программы НЛУ
- обеспечение необходимой поддержки для начала программы НЛУ
- практическая поддержка, необходимая со стороны директора школы
- подготовка к сертификации
- обеспечение устойчивости программы
- привлечение фасилитаторов
- приглашение сотрудников принять участие в программе

Кто может стать инициатором программы?

Те, кто решит начать программу НЛУ , скорее всего, будут твердо привержены идее, что совместное лидерство способно принести пользу учителям, школам и обществу. Возможно, они уже работают в школе в следующем качестве:

- директор или заместитель директора

- сотрудник школы, который отвечает за организацию возможностей профессионального развития для коллег

- старший руководитель в школе, отвечающий за повышение качества преподавания и обучения во всей школе

Рекомендуемый здесь тип программы предусматривает проведение семинаров на базе школы под руководством двух фасилитаторов. Те, кто предпринимает шаги по инициированию программы, не обязательно должны брать на себя роль фасилитатора.

Пример

Дэвид, директор крупной средней школы в Северном Лондоне, знал о работе сети HertsCam Network, которая уже много лет занимается продвижением непозиционного лидерства учителей. Он хотел, чтобы его школа извлекла из

этого пользу, поэтому попросил Ребекку, одного из своих заместителей, изучить возможность внедрения такой программы в школу. Ребекка навела справки, а затем нашла подходящую коллегу, которая могла бы стать фасилитатором. Это была Пуджа. Она использовала данный документ для подготовки к проведению занятий НЛУ в предстоящем учебном году.

В качестве альтернативы инициаторы могут выполнять внешние профессиональные функции (не связанные со школой) и нести ответственность за поддержку учителей и школ. Например, член консультативной группы в местном управлении образования может рассматривать программу как возможность оказать дополнительную поддержку в совершенствовании школы. Преподаватель или научный сотрудник университета может рассматривать программу как возможность наладить отношения со школами в исследовательских целях.

Пример

Озгюр получал степень доктора философии в области руководства образованием и интересовался вопросами совместного лидерства. Он обратился в несколько стамбульских школ и спросил, не хотели ли бы они, чтобы он руководил программой по развитию лидерских качеств учителей. Они согласились, и в течение двух лет Озгюр проводил семинары в четырех школах. Однако Озгюр работал один, и в школах не было никого, кто мог бы занять его место в качестве фасилитатора, поэтому программа прекратилась, когда Озгюр вернулся в Великобританию для завершения докторской диссертации.

Также возможно, что методология предлагаемой здесь программы может быть связана с другими инициативами, осуществляемыми НПО или государственными учреждениями. Возможно, такие организации выделили средства на внедрение конкретной инновации, но им нужна стратегия ее реализации. Поддержка непозиционного лидерства учителей может позволить им реализовать свои цели.

Пример

На Западных Балканах несколько НПО получили финансирование от Фонда «Открытое общество» на реализацию проекта APREME, направленного на расширение участия семей из этнических меньшинств в жизни школы. Руководители проекта, расположенного в Косово, решили установить связь с Международной инициативой по развитию лидерства среди учителей. Затем они могли использовать методологию НЛУ, чтобы дать учителям возможность разработать практику, способствующую включению этнических меньшинств в жизнь их школ. В данном случае фасилитаторами выступили университетские исследователи и сотрудники НПО.

Межпроектное сотрудничество, о котором шла речь выше, означает, что учителям предлагается выбрать для развития тот аспект практики, который подпадает под общую тему или цель. Так уже делали несколько раз: например, в Македонии методология была связана с финансируемой USAID инициативой по оказанию помощи сотрудникам местных органов власти в создании профессиональных педагогических сообществ во всех начальных школах страны. В последнее время HertsCam сотрудничает с ЮНЕСКО, что позволяет использовать эту методологию для развития практики в отдаленных и сельских школах. Однако многолетний опыт подсказывает, что устойчивость программы НЛУ более вероятна, если импульс и поддержка исходят от самой школы.

Обеспечение необходимой поддержки для начала программы НЛУ

Тем, кто хочет приступить к реализации программы, необходимо заручиться согласием властей или руководства, и в разных странах мира это будет происходить по-разному. В Англии, где школы относительно самостоятельны, решение о внедрении программы в своих школах обычно принимают директора этих школ. Например, заместитель директора может стремиться использовать программу НЛУ в качестве средства профессионального развития учителей или совершенствования школы. Они обсудят это на собрании высшего руководства, чтобы заручиться согласием коллег. Если школа является частью более крупного учреждения например, «мультиакадемического траста» (MAT), то, возможно, потребуется согласие генерального директора (Chief Executive Officer). Это может быть сложнее, особенно если у MAT есть общая стратегия по таким вопросам и выделены ресурсы, поэтому инициатору придется потратить время на неформальные консультации и быть готовым привести аргументы в пользу НЛУ, как описано в Разделах 1 и 2, в той форме, которая лучше всего подходит в его ситуации.

В некоторых странах у школ может не быть свободы для проявления подобной инициативы, и им придется обращаться за одобрением к государственным органам на местном уровне или даже на уровне министерства. Задача аналогична той, что была описана выше. Возможно, потребуется представить доказательства преимуществ такого рода программ, которые описаны в книге *«Учителя и практика лидерства: Обеспечение перемен для преобразований и социальной справедливости»* (Frost, Durrant, Hill, Holden & Roberts, 2025).

Если кто-то, не являясь директором школы, хочет инициировать программу в своей школе, ему необходимо провести переговоры с директором и, возможно, другими старшими руководителями. Опять же, необходимо привести аргументы, основанные на доказательствах. Среди директоров школ могут существовать разные убеждения и ценности относительно директорства. Возможно, будет полезно представить это в виде континуума: от тех, кто видит в этой роли исключительно административную функцию, до тех, кто считает, что она в значительной степени связана с лидерством в сфере преобразований. В литературе, посвященной лидерству в образовании, мы видим противопоставление транзакционного и трансформационного лидерства. Первое фокусируется на решении проблем, чтобы обеспечить бесперебойную работу школы как организации. Последнее фокусируется на необходимости преобразования школы как организации, изменения ее профессиональной культуры, вовлечения всех членов школьного сообщества в создание концепции лучшего будущего и руководства стратегическими усилиями по реализации этого видения. Все это подробно рассматривается в упомянутой выше книге (Frost, Durrant, Hill, Holden & Roberts, 2025).

В прошлом такие программы, как НЛУ, были приняты директорами школ, которые искали стратегии, соответствующие их общим целям трансформационного лидерства. В некоторых случаях директора школ приняли такие программы и впоследствии обнаружили, что трансформационные подходы возможны и полезны (см. *раздел 2: Результаты программы НЛУ*). Как бы то ни было, инициаторам и потенциальным фасилитаторам крайне важно поддерживать диалог с директором школы и старшим руководством в целом, чтобы школа получила максимальную пользу от программы.

Практическая поддержка, необходимая со стороны директора школы

Директору школы необходимо определить двух сотрудников, которые хотят и могут взять на себя роль фасилитаторов. Подходящие лица:

будут с пониманием относиться к цели расширения прав и возможностей других людей

имеют значительный опыт работы в качестве преподавателя

обладают достаточной уверенностью в себе, но при этом способны к рефлексии

заинтересованы в том, чтобы помогать коллегам развивать их практику

организованны и способны работать по согласованному графику

обладают хорошими навыками межличностного общения и эмоциональным интеллектом

могут формально занимать руководящую должность, например, заместителя директора

могут иметь некоторый опыт поддержки коллег, например, опыт руководства мероприятиями по профессиональному развитию

Директор школы также должен найти и выделить комнату или помещение, подходящее для проведения семинаров. В нем должна быть мебель, которая может быть расставлена в кружок или в формате для заседаний, но при этом позволяющая гибкую перестановку для занятий в небольших группах. В некоторых странах мы встречаем классы, где мебель состоит из парт и скамеек, прикрученных к полу. В таких аудиториях очень сложно создать подходящие условия для проведения семинаров.

Еще одним фактором, который следует учитывать, является планирование расписания. Директорам необходимо убедиться в том, что семинары и занятия-консультации можно запланировать на то время, которое еще не занято другими школьными событиями или мероприятиями.

Директорам школ и их коллегам из высшего руководства необходимо создать благоприятный климат для лидерства учителей. Это включает в себя символическую поддержку, когда старшие руководители делают ободряющие замечания и дают понять, что они приветствуют идею учителей, реализующих лидерство. Однако еще эффективнее, если директора школ принимают меры по усилению и использованию новых или усовершенствованных практик, которые эти разрабатывают учителя. Например, распространенная стратегия, позволяющая извлечь максимальную пользу для школы, заключается в том, что директор приглашает членов лидерской группы учителей на заседания руководящего состава, чтобы рассказать о проектах, которые они реализуют. Впоследствии участникам может быть предложено выступить

с презентациями своих проектов перед всем коллективом. Это расширяет профессиональные знания и помогает внедрить их в школе.

Подготовка к сертификации

Учителя считают возможность получения сертификата очень полезной. Это дает признание их работы в качестве члена лидерской группы учителей и, следовательно, мотивирует. На ранней стадии инициаторы должны продумать, как этого можно достичь. Вполне возможно, что в школе существует своя процедура вручения сертификатов за достижения. Однако инициаторы могут решить изучить возможность сотрудничества с организациями, не относящимися к школе, такими как университет, местные органы власти или неправительственные организации (НПО). В качестве альтернативы они могут решить, что лучше создать альянс с другими школами, чтобы сформировать коллективный подход.

Сеть HertsCam Network - это объединение школ южной Англии, которое начало выдавать собственные сертификаты в 2012 году. Чтобы обеспечить качество и доверие, фасилитаторы из многих школ использовали общий подход к оценке и проводили модерацию для поддержания единого стандарта. Подробная информация об оценке и сертификации представлена в *Разделе 6: Оценка и сертификация*.

Обеспечение устойчивости программы

Польза от программы НЛУ в школе может накапливаться и углубляться с течением времени. Если программа повторяется каждый год, инициирование и лидерство в области изменений становится обычным делом, а когда в ней примут участие многие учителя школы, в профессиональной культуре этой школы, скорее всего, произойдут заметные изменения. По этой причине рекомендуется найти способы поддерживать ее из года в год.

Программа, скорее всего, будет более устойчивой, если она будет инициирована людьми **внутри** школы, а не зависима от внешних по отношению к школе людей. Время и усилия сторонних специалистов требуют значительных затрат и поэтому могут не обеспечивать устойчивость. Однако если инициатива исходит из внешних источников, таких как местные органы власти, общественные организации или

университеты, акцент должен быть сделан на создании потенциала в школе, чтобы обеспечить устойчивость поддержки.

Пример

Гульмира была аспиранткой, которая хотела принести в Казахстан непозиционное лидерство учителей. Она предложила провести семинары в нескольких школах одного города. Затем Фонд Сороса профинансировал расширение программы по всей стране. Сеть HertsCam Network провела вводную программу для пар заместителей директоров, а НПО организовала постоянную поддержку. Фасилитаторы проводили семинары в своих школах, а когда финансирование прекратилось, многие из них продолжили программу без какой-либо центральной поддержки или финансирования.

Ключ к тому, чтобы поддерживать программу в школе из года в год, - это привлечение ряда фасилитаторов из числа сотрудников школы.

Пример

В 2004 году Джо вошла в руководящий состав школы. Она прочитала книгу «Совершенствование школы под руководством учителя» (Frost, Durrant, Head & Holden, 2000) и подумала, что программа, о которой она читала в этой книге, может быть использована в ее школе. Джо и Дэвид из университета выступили в качестве совместных фасилитаторов для группы преподавателей. Одним из членов этой группы была Мария, которая стала фасилитатором совместно с Джо на втором году программы. Она оформила свою роль фасилитатора в портфолио и получила сертификат. В последующие годы ежегодно из числа тех, кто завершил программу, набирали второго фасилитатора. Этот процесс регенерации продолжается.

Учителя, принявшие участие в программе, могут захотеть повторить этот опыт несколько раз. Как правило, в процессе обучения они убеждаются в том, что их способность к лидерству растет, и затем они могут захотеть взять на себя роль фасилитатора, чтобы сделать эту возможность доступной для других.

Пример

Пол работал учителем в школе в Хартфордшире. Он участвовал в школьной программе НЛУ и получил глубокое удовлетворение от этого опыта; это помогло ему постоянно совершенствовать свою практику. Он был в составе группы 5 лет подряд. Когда он перешел в новую школу, то инициировал программу там и уже несколько лет является фасилитатором.

Программа лучше всего работает, когда два фасилитатора работают в сотрудничестве. Отчасти это связано с тем, что в рамках одного семинара будет

проводиться много мероприятий, и это помогает разделить ответственность. Пока фасилитатор А ведет занятие, фасилитатор Б может наблюдать, поддерживать и готовиться к следующему занятию. Еще одна причина связана с устойчивостью. Если один из фасилитаторов обнаружит, что не может выполнять эту роль в следующем году, другой может найти нового партнера, в идеале - того, кто уже был успешным участником.

Привлечение фасилитаторов

Тем, кто инициирует программу, необходимо продумать, как ввести фасилитаторов в их роль и оказать им необходимую поддержку для подготовки.

Основным инструментом для введения в роль должен стать данный документ с руководством и информацией. Инициаторам может понадобиться решить, переводить ли документ или создавать собственные материалы, например слайды в Powerpoint, на местном языке. Инициаторы, возможно, захотят запланировать серию семинаров, чтобы подготовить несколько фасилитаторов. Если программу начинают несколько школ в одном месте, будет эффективно организовать одну вводную программу под руководством двух человек, которые ознакомились с данным руководством и разобрались в требованиях программы.

Итак, что же можно включить в семинары в рамках вводной программы? Перечень тем будет включать следующие вопросы:

- обоснование непозиционного лидерства учителей
- методология создания условий для непозиционного лидерства учителей
- работа с директором школы
- как создать школьную группу поддержки и управлять ею
- роль фасилитатора
- использование инструментов, позволяющих проводить анализ, диалог и планирование
- роль индивидуальных занятий-консультаций
- структура программы НЛУ
- как набрать группу участников
- организация сетевого мероприятия

Подробную информацию о содержании семинаров можно найти в данном руководстве, а также в других загружаемых вспомогательных материалах, но не менее важно и то, как они проводятся. Метод фасилитации, который будет использоваться на семинарах программы НЛУ, должен быть смоделирован на вводных семинарах для фасилитаторов. Важно, чтобы стиль или способ проведения вводного инструктажа соответствовал принципу фасилитации, который лежит в основе разработки программы. Например, ему бы противоречило чтение фасилитаторам лекции о том, как быть фасилитатором. Это также означает, что фасилитаторы приглашаются на вводные семинары в удобное для них время и место. Важно, чтобы помещение, в котором проводятся вводные семинары, было подходящим, например, чтобы в нем была рассадка, позволяющая разговаривать друг с другом.

Приглашение сотрудников к участию в программе НЛУ

У директоров школ может возникнуть соблазн отобрать тех, кто, по их мнению, должен участвовать в программе НЛУ, но наш опыт показывает, что лучше использовать пригласительный подход. Есть несколько способов сделать это:

Разослать каждому сотруднику листовку с изложением общей идеи, требуемого уровня временных затрат, преимуществ для учителя и школы и т.д.

Инициатор или фасилитатор может провести презентацию для собрания всего коллектива. Главная мысль, которую необходимо донести до слушателей, заключается в том, что любой человек - с властью и полномочиями или без них - может стать проводником перемен, и эта программа поможет ему в этом. Попросите коллег стать добровольцами, но если количество записавшихся людей окажется недостаточным, попробуйте еще раз.

Можно провести беседу с несколькими людьми, чтобы рассказать им больше о программе НЛУ и предположить, что она может быть им полезна. Иногда сотрудникам не хватает уверенности в себе. Убедите их в том, что они смогут это сделать и что программа поможет им развить потенциал, которого, как они считают, им не хватает.

Основополагающим принципом программы является то, что она должна оказывать поддержку любому учителю или специалисту в области образования, независимо от

того, какую официальную должность он занимает. Для пояснения: это не означает, что программа предназначена для тех, кто не имеет официальной должности, а означает, что она предназначена для всех, кто работает в школах. Программа может дать возможность и тем, кто занимает официальную руководящую должность, более эффективно руководить изменениями, и тем, кто не занимает такой должности.

Сколько членов в группе?

Для успешного проведения семинаров необходимо достаточное количество участников, чтобы поддерживать продуктивные дискуссии, включающие несколько точек зрения. Поэтому, чтобы сделать программу жизнеспособной, вам нужно как минимум 8 членов. В прошлом успешно работали группы из 12-16 человек, но если группы больше, есть опасность, что кто-то из них - возможно, неуверенный в себе - останется не услышанным.

В некоторых странах мира могут предполагать, что учителям должно быть предоставлено свободное от преподавания время или дополнительное вознаграждение, чтобы компенсировать время и усилия, которые они прилагают для участия в программе НЛУ. Опыт подсказывает, что это было бы неразумно. Важно, чтобы сотрудники решили принять в ней участие, потому что они считают, что это будет полезным вкладом в улучшение школы. Представляя программу потенциальным участникам, фасилитаторы должны подчеркнуть преимущества участия в программе. Учителя, участвовавшие в такой программе, дали следующие комментарии:

Участие в программе подготовки учителей-лидеров стало для меня трансформационным. Это было сильнее, чем любой другой опыт профессионального развития, который у меня был.

Участие в этой программе изменило все. То, как я думаю о преподавании; то, как я преподаю; то, как я работаю со своими коллегами.

Эта программа вернула мне чувство надежды и вовлеченности.

Определение участников в средней или старшей школе

Если цель - начать программу в средней или старшей школе, размер штата сотрудников в целом должен быть достаточно большим, чтобы найти группу хорошего размера. Для получения максимальной пользы от программы лучше всего, если группа поддержки будет представлять собой «критическую массу» в школе, и тогда возникнет резонансный эффект, который может повлиять на всю школу. Представьте,

например, что в школе с 1000 учениками работает 70 учителей, и 12 учителей входят в группу поддержки. Каждый член группы может разработать проект, который предполагает сотрудничество с тремя коллегами, что означает, что более половины сотрудников школы могут быть непосредственно затронуты.

Определение участников в начальной или основной школе

Если речь идет о небольших школах, инициаторы могут рассмотреть возможность создания группы, поддерживающей несколько школ. Эффекта критической массы можно достичь, сформировав группу как минимум из восьми учителей, по четверо от каждой из двух школ или, возможно, по три учителя от каждой из трех школ. Они образуют единую группу, которая будет собираться в одной из школ или в каждой из них по очереди. Важно, чтобы фасилитатор был из каждой из этих школ, потому что понимание специфики школы имеет решающее значение для руководства работой по развитию.

Выявление участников в других видах учреждений

Эта программа хорошо зарекомендовала себя в школах, где учатся дети с особыми образовательными потребностями, и в небольших группах, где учатся дети, исключенные из общеобразовательных школ из-за проблем с поведением.

Раздел 4:

Создание условий для непозиционного лидерства учителей (НЛУ)

В этом разделе кратко изложена идея непозиционного лидерства учителей. В Разделе 1 выше мы утверждаем, что любой учитель может стать инициатором изменений, «если у него есть доступ к поддержке нужного типа». Под «методологией» подразумевается именно характер такой поддержки: принципы и стратегии, используемые для обеспечения непозиционного лидерства учителей, и конкретная программа деятельности, направленная на расширение возможностей учителей, независимо от статуса или должности, как проводников изменений.

В этом разделе содержатся рекомендации по следующим вопросам:

- общая цель непозиционного лидерства учителей
- характер работы по развитию
- проект развития под руководством учителя
- накопление знаний
- контекст для использования методологии НЛУ
- ключевые принципы и стратегии, позволяющие нам достичь этой цели

Дэвид Фрост начал работать над этим подходом к развитию учителей и школ в конце 1980-х годов (Frost, 1995). Позже, вместе с коллегами, подход был пересмотрен и стал известен как «работа по развитию под руководством учителя» (Frost & Durrant, 2002). Он продолжал развиваться в рамках работы сети HertsCam Network, а с 2008 года - в рамках широкого спектра программ, запущенных под эгидой Международной инициативы по лидерству учителей (Frost, 2023).

Общая цель

Общая цель программы непозиционного лидерства учителей заключается в расширении возможностей учителей, независимо от их статуса или должности, как проводников перемен. Речь идет не просто о том, чтобы позволить, дать разрешение или поощрить, а о том, чтобы внедрить стратегии содействия, основанные на четких принципах, чтобы учителя **смогли** возглавить преобразования. Фасилитативный подход полностью противопоставляется доминирующей модели обучения учителей,

которая лежит в основе предоставления возможностей для профессионального развития учителей и реформирования образования. Он опирается на другой набор ценностей и убеждений, о которых мы расскажем далее в этом разделе.

Характер работы по развитию

Работа по развитию - это стратегические, целенаправленные и продуманные действия, направленные на улучшение профессиональной практики. Термин «развитие» подразумевает процесс, который является итеративным, адаптивным и растянутым во времени. Это противопоставляется термину «внедрение», предполагающему, что заранее определенная практика просто вводится на месте, как если бы она была объектом. Работа по развитию принимает форму процессов сотрудничества, включающих такие виды деятельности, как консультации, переговоры, рефлексия, самооценка и обсуждение, которые происходят в запланированной последовательности. Работа по развитию начинается с проблемы и общих целей, но изменения в практике, которые возникают в результате этого процесса, не полностью предсказуемы. Школы, в том числе и британские, занимаются общешкольным стратегическим планированием, которое в идеале включает в себя консультации с учителями. В отличие от этого, изменения под руководством учителя, как мы предлагаем в данном руководстве, предполагают более непосредственное участие учителей, хотя и не противоречат развитию всей школы, как будет показано ниже.

Следует подчеркнуть, что любая работа по развитию должна быть задумана как процесс, а не как событие, и это особенно верно в случае работы по развитию под руководством учителей. Этот процесс можно рассматривать как ряд этапов, которые должен пройти каждый учитель:

1. Поразмышляйте о своих ценностях и проблемах как личности.
2. Определите аспект практики, который вы хотели бы развить.
3. Посоветуйтесь с коллегами в вашей школе о том, что вас беспокоит, и о возможных направлениях развития.
4. Уточните свою программу изменений.
5. Составьте план действий для проекта развития.

6. Проконсультируйтесь с коллегами по поводу вашего плана действий и внесите в него соответствующие изменения.
7. Руководите проектом по развитию.
8. Оцените проект и спланируйте его наследие.
9. Поделитесь историей своего проекта с коллегами в своей школе и в других школах.
10. Для получения сертификата необходимо предоставить портфолио.

Подобный процесс требует времени. Людям может потребоваться несколько недель, возможно, даже месяц или два, чтобы выработать четкую программу изменений и быть готовыми к планированию проекта.

Проект развития под руководством учителей

В основе программы НЛУ лежит цель дать возможность членам группы поддержки разработать и возглавить проект развития. Это очень важно, поскольку ограничено по времени - например, в течение учебного года - и сфокусировано. В отличие от участников таких проектов, у некоторых позиционных лидеров более открытые полномочия, что мешает им сосредоточиться на изменениях. У позиционных лидеров также есть управленческие обязанности и ответственность, которые могут требовать всего их внимания, оставляя мало времени для инициирования и поддержания руководства изменениями.

Проектный подход подходит учителям независимо от того, занимают они официальную должность или нет, потому что он подъемный и начинается с того, что их действительно волнует. Ниже приведено несколько примеров проектов развития под руководством учителей.

Пример

Ана преподавала в гимназии в Загребе и была обеспокоена тем, что буллинг, возможно, подрывает энтузиазм учащихся по отношению к школе. Она поговорила об этом с гимназистами и собрала анонимные отзывы. Она с удивлением обнаружила, что ученики больше обеспокоены буллингом со стороны учителей по отношению к ученикам, чем буллингом учеников по отношению друг к другу. Анна также заинтересовалась мнением коллег, но они

ответили, что случаев буллинга не было, хотя некоторые считали, что над ними издевались их ученики. С разрешения и при поддержке директора школы Ана поговорила со школьным психологом, и вместе они составили этический кодекс, регулирующий отношения между учителями и учениками, а также между учениками и учениками. При составлении этого документа они консультировались как со своими коллегами, так и с учащимися. Они представили окончательный проект на собрании коллектива сотрудников школы и провели дискуссию о дальнейших действиях.

Приведенный выше пример не относится непосредственно к педагогике, но является одним из аспектов школьной жизни, формирующим успешность обучения. Масштабы проекта весьма амбициозны, ведь он направлен на то, чтобы повлиять на людей во всей школе. Консультации и сотрудничество - ключевые элементы этого процесса.

Следующий пример более четко ориентирован на учебную программу.

Пример

Брюс работал учителем в начальной школе в Западной Австралии. Школа находилась в отдаленном сельском районе. Он был обеспокоен тем, что у учеников нет возможности посещать музеи, чтобы углубить свои познания в истории и естественных науках. Он знал, что Музей Западной Австралии в городе разработал виртуальную экскурсию, и хотел посмотреть, чем это может быть полезно для его учеников. Первой проблемой, которую нужно было решить, была ненадежная связь с Интернетом. Он обсудил это с директором школы и обратился к лидерам сообщества, чтобы узнать, как можно решить эту проблему. В результате этих обсуждений возникла идея обратиться к одной из горнодобывающих компаний, у которой поблизости есть завод, с просьбой организовать ознакомительные поездки. Компания выделила подходящее помещение с большим количеством компьютеров, а также предоставила дополнительные ноутбуки для одновременного использования. Таким образом, стало возможным разместить целые классы учеников. Вторая часть проблемы заключалась в том, как использовать этот опыт в работе с группой учеников. Брюс попросил нескольких коллег из школы вместе с ним разработать программу обучения, в которой виртуальная экскурсия по музею могла бы быть использована с максимальной эффективностью.

Приведенный выше пример интересен тем, что учитель искал решение проблемы, на которую у школы не хватало ресурсов, за пределами школы.

Следующий пример полностью ориентирован на преподавание и обучение.

Пример

Харминдер, преподаватель естественных наук в средней школе в Англии, была озабочена тем, как лучше проводить проверку рабочих тетрадей учеников. Она задавалась вопросом, действительно ли обратная связь помогает им улучшить свое обучение. Она подняла этот вопрос на заседании научного отдела и попросила коллег совместно с ней пересмотреть свою практику. Вначале они просмотрели тетради, в которых выставляли свои отметки, и перечислили наиболее часто встречающиеся комментарии, которые они написали. Небольшая группа коллег собралась, чтобы проанализировать эти списки и классифицировать комментарии. Они разработали инструмент для получения обратной связи от студентов о типичных комментариях учителей, спрашивая их, как они реагировали на тот или иной вид комментария. Они изучили литературу по обратной связи при оценивании, а затем составили каталог тех комментариев, которые с большей вероятностью помогут студентам улучшить свое обучение. Все они использовали вариации этих комментариев, когда проверяли тетради учеников, а затем снова просили учеников высказать свое мнение. Это позволило им улучшить каталог комментариев.

Иногда учитель устанавливает связь с коллегами в другой школе, благодаря чему они могут сотрудничать в рамках проекта развития. Ниже приведен пример.

Пример

Джанет была обеспокоена тем, что многие ученики, которых она наблюдала в своей школе, имели заниженную самооценку, что мешало им учиться. Она прочитала о важнейшей роли самооценки в процессе обучения и решила разработать стратегии противодействия негативным убеждениям учеников относительно их способности к обучению. Одна из разработанных ею стратегий заключалась в том, чтобы попросить учеников вести дневник самооценки под названием «Я, я и я». Вначале она работала с фокус-группой учеников, которые добровольно согласились принять участие в проекте. На одном из сетевых мероприятий Джанет познакомилась с учителем из другой школы, который, как ей показалось, заинтересовался этой идеей. Они договорились использовать один и тот же процесс с одинаковыми группами учеников в обеих школах, а затем встретиться, чтобы сравнить полученные результаты.

Приведенные выше четыре примера указывают на диапазон типов направленности проектов. Подобные примеры помогают учителям представить свои собственные проекты, и фасилитаторы могут захотеть собрать свои собственные примеры. Особенно полезно иметь истории проектов, которые четко вписываются в национальный или культурный контекст, в котором вы работаете. Это может быть просто изменение имени учителя или школы, например, Джанет может стать Джианной.

Накопление знаний

Учителя во всем мире знакомы со схемами, разработанными государственными учреждениями, которые стремятся определить, что должен знать учитель. Эти спецификации часто используются в качестве основы для оценки персонала и даже для определения уровня заработной платы.

Здесь мы предлагаем совершенно иной способ осмысления профессионального знания, который более подробно рассматривается в книге, связанной с этим руководством (Frost, Durrant, Hill & Holden & Roberts, 2025). Как объясняется в *Разделе 2: Результаты программы НЛУ*, профессиональные знания могут расти благодаря проектной работе учителей и обмену нарративами в рамках сетевого взаимодействия. Если проекты будут успешными, они приведут к тому, что знания о том, как преподавать более эффективно, станут частью школьного распорядка, так называемым институциональным знанием.

Главная цель программы НЛУ - расширение возможностей учителей как проводников перемен. Как же расширить возможности учителей? В основе этого подхода лежат два ключевых принципа, которые должны быть в центре внимания фасилитаторов, когда они планируют и проводят групповые занятия. Ниже приводится их описание, а за ним следуют шесть ключевых стратегий, описывающих работу фасилитатора. Ниже приводится описание каждой стратегии.

Принцип 1: Личность участников должна признаваться и рассматриваться как ресурс

Фасилитаторы должны обеспечить, чтобы уникальная личность каждого участника была известна и открыто признавалась в группе. У каждого человека есть свои ценности, убеждения и жизненный опыт, имеющие значение для процесса. Успешная фасилитация требует, чтобы эти индивидуальные особенности уважались и позитивно рассматривались как ресурсы, которые можно мобилизовать в рамках работы группы поддержки и в процессе рефлексии и планирования каждого человека. Это означает, что фасилитатор не только должен быть готов к тому, чтобы принять режим слушания, но и должен дать возможность членам группы слушать друг друга.

Принцип 2: Общение между участниками имеет первостепенное значение

Семинарские мероприятия разработаны таким образом, чтобы обеспечить интерактивное общение, иногда между двумя или тремя людьми, а иногда в рамках всей группы. Это позволяет участникам обработать свои идеи и поразмышлять над своими ценностями и убеждениями. Это позволяет им делиться опытом, сравнивать и сопоставлять его, а также участвовать во взаимной рефлексии. В нем присутствует конструктивный диалог и «критическая дружба», которая предполагает как взаимную поддержку, так и вызов. В ходе обсуждения участники поддерживают друг друга в планировании и помогают друг другу осмыслить и оценить свои проекты по мере их реализации.

Ключевые стратегии для реализации программы

Приведенные выше принципы должны определять использование шести ключевых стратегий, описанных ниже.

Стратегия 1: Создайте чувство общности

Для того чтобы вышеуказанные принципы были реализованы на практике, преподаватели и другие участники программы НЛУ должны чувствовать доверие и принадлежность к сообществу, созданному специально для этой цели. Вы можете назвать это профессиональным обучающим сообществом, но оно имеет свои особенности. В нем есть известные и постоянные члены. Те, кто присоединяется в самом начале, должны взять на себя обязательство участвовать в процессе в течение запланированного периода времени, как правило, учебного года. Чтобы укрепить чувство общности, фасилитаторы должны позаботиться о том, чтобы каждая сессия начиналась с приветственной чашки чая или чего-то подобного. Фасилитаторы должны сидеть рядом с участниками в кругу, чтобы все видели друг друга и не было ощущения иерархии. В ходе первой сессии следует провести вводную беседу, в ходе которой люди могут рассказать о себе. На первом занятии также важно обсудить «основные правила» или протоколы, чтобы каждый участвовал в определении того, как группа будет защищать конфиденциальность и способствовать продуктивному обсуждению.

Стратегия 2: Используйте инструменты для развития рефлексии и диалога

Очень важно, чтобы, пытаясь дать участникам возможность поговорить о чем-то, фасилитатор избегал сосредоточения разговора на себе. Учителя часто ставят себя в

центр разговора, обращаясь к классу детей, например, так: «Давайте подумаем о разновидностях облаков; кто-нибудь может привести мне пример одного из них? Да, Джеймс, «перистые облака» - распространенная разновидность облака».

Фасилитативный подход совершенно иной: фасилитатор дает каждому инструмент, который обеспечивает структуру и некоторые подсказки, чтобы помочь участникам рассказать о том, что они знают, во что верят, чего хотят достичь и так далее. Это более не прямой способ спровоцировать мышление с помощью интерактивного диалога.

Стратегия 3: Представьте концепции, которые бросают вызов нормам, ограничивающим мышление участников

Хотя программа, о которой идет речь в этом руководстве, основана на процессе, в ней все же есть определенное содержание. Это связано с тем, что учителя живут в идеологическом мире, где их убеждения и предположения формируются под влиянием доминирующих норм. Поэтому очень важно предоставлять информацию, которая бросает вызов нормам, сдерживающим учителей и мешающим им стать проводниками перемен.

По этой причине некоторые инструменты, представленные в данном руководстве, вводят такие понятия, как «трансформационное лидерство» и «лидерство как практика». Цель - разрушить общепринятые представления о природе лидерства, например, о том, что лидерство - это принятие решений от имени других людей и что лидерство должно принадлежать только тем, кто обладает полномочиями в силу своего положения в организации.

Стратегия 4: Предоставляйте только самые необходимые рекомендации

Структура программы предусматривает индивидуальные занятия-консультации с каждым из участников (см. Глоссарий терминов). Они дают участникам возможность рефлексии и помогают им прояснить свои мысли. Может быть полезно предложить во время занятий-консультаций некоторые рекомендации, но не указания. На разных этапах процесса участники будут пытаться прояснить свою программу изменений или содержание плана действий. Им может понадобиться помощь, чтобы разобраться в том, что они открывают для себя, пытаясь руководить своими проектами. Во время занятий фасилитатор должен выслушать и осмыслить то, что говорит учитель, а затем предложить альтернативные объяснения или действия. Например, учитель может составить план действий, который полностью сосредоточен на том, что он намерен сделать в своем классе; фасилитатор может сказать что-то вроде: «Это здорово, это

такое важное направление, а вы не думали поговорить с одним или двумя коллегами, чтобы спросить их, не хотели ли бы они сотрудничать с вами в этом направлении?». Это не директива, но это «подталкивание» их в правильном направлении.

Некоторые из инструментов также содержат прямые или косвенные рекомендации. Например, в одном из инструментов говорится: «Важно учитывать, как проект может повлиять на практику в будущем. Вот только 4 вида вещей, которые вы можете сделать». Затем в доступной форме излагаются способы сохранения наследия проекта и оставляется место для того, чтобы человек мог добавить свои собственные мысли.

Стратегия 5: Создайте путь к сертификации

Как уже говорилось в обосновании непозиционного лидерства учителей в *Разделе 1: Обоснование непозиционного лидерства учителей*, а также более подробно описано в *Разделе 6: Необходимо создать систему оценки и сертификации, механизмы и процедуры выдачи сертификатов*. Они должны быть основаны на оценке доказательств участия и руководства работой по развитию, а не просто на посещении семинаров.

Стратегия 6: Сотрудничайте с фасилитаторами в других местах, чтобы организовать возможности сетевого взаимодействия

Участники программы НЛУ получают выгоду от членства в школьной группе, в рамках которой они могут принести свой собственный опыт и идентичность в аудиторию и обменяться идеями с другими участниками группы. Однако общение с коллегами из других школ привносит в диалог более широкий спектр опыта и перспектив. Кроме того, оно позволяет участникам вовлекаться в накопление знаний, это исследуется в книге *«Учителя и практика лидерства: Обеспечение перемен для преобразований и социальной справедливости»* (Frost, Durrant, Hill, Holden & Roberts, 2025).

Контекст для использования методологии НЛУ

Подход НЛУ - это проектный подход к развитию. Особенности программы НЛУ, в которой используется эта методология, включают:

специальные программы поддержки продолжительностью не менее одного учебного года

школьные группы поддержки для 8-12 человек в одной школе
заранее спланированная программа семинаров - как правило, 8 занятий по 2 часа в год
семинары под руководством опытных преподавателей
семинары, проводимые на территории школы в конце учебного дня
индивидуальные занятия-консультации
возможности для налаживания контактов
каждый участник разрабатывает и возглавляет свой собственный проект развития

Следует отметить, что данная методология **не** предназначена для использования в контексте индивидуальной или онлайн-программы профессионального развития. Семинары очень важны, поскольку они дают возможность для диалога, совместных размышлений и дискуссий. Они также создают профессиональное учебное сообщество - безопасную среду, в которой учителя могут легко общаться друг с другом.

Раздел 5: Структура программы НЛУ

В этом разделе содержатся рекомендации по следующим вопросам:

- временная шкала
- семинары
- индивидуальные занятия-консультации
- сетевые мероприятия
- планирование программы

Традиционно программа НЛУ рассчитана на академический год и включает в себя семинары, индивидуальные занятия-консультации и сетевые мероприятия. Однако можно организовать такую программу на другой период времени, чтобы она лучше сочеталась с другими целями или требованиями, например, со школьным расписанием.

Временная шкала

Обоснование проектного подхода, приведенное в Разделе 4 выше, включает идею о том, что он является посильным. Предоставление учителям возможности разработать и возглавить целенаправленный и ограниченный по времени проект делает лидерство учителя более подъемным. По этой причине рекомендуется разрабатывать программу в рамках определенного периода времени, например, учебного года или, возможно, чуть большего срока. В начале нового учебного года школьная жизнь обычно очень интенсивна: учителя привыкают к разным классам, а новые преподаватели нащупывают свой путь, поэтому фасилитаторы обычно планируют начало программы через несколько недель после начала первой четверти или семестра.

Фасилитаторам необходимо продумать, как дать участникам возможность сохранить свою вовлеченность и проводить занятия достаточно часто, чтобы поддерживать концентрацию внимания, но при этом не создавать непосильное бремя. В начале программы может возникнуть соблазн проводить семинары чаще, но это неразумно, поскольку, как объясняется в Разделе 4 выше, процесс должен включать взаимную поддержку и диалог в группе в течение определенного периода времени. В ходе этого

процесса появляется ясность в отношении проблем, программ изменений и планов проектов.

Семинары

В Разделе 4 представлена ключевая стратегия создания чувства общности. Это необходимо учитывать при планировании семинаров.

Синхронизация

За последние тридцать лет мы убедились, что лучше всего работают семинары продолжительностью два часа. Это дает возможность для непрерывных размышлений и диалога. Рекомендуется проводить такие занятия в конце учебного дня, чтобы они не влияли на время, которое должно быть посвящено основной цели школы - обучению учеников. Занятия в школах Великобритании обычно начинаются в 9.00 и заканчиваются в 15.30, что позволяет планировать проведение семинаров с 16.00 до 18.00. Это означает, что фасилитаторы должны обсудить план программы с директором школы, чтобы не допустить столкновения с обязательными собраниями педагогического коллектива или другими подобными мероприятиями. Это может быть затруднительно в некоторых системах образования, где школы работают посменно или где учебный день длится до вечера.

Размещение

Также важно проводить семинары в подходящем помещении в школе, где учатся участники, чтобы им было как можно проще посещать занятия. Если программа обслуживает несколько школ, необходимо обсудить с фасилитаторами наиболее справедливый способ составления расписания семинаров; как правило, чтобы чередовать занятия в разных школах.

Планирование

Как уже говорилось выше, семинары должны быть равномерно распределены по всему времени, отведенному на программу. Необходимо тщательно продумать частоту проведения занятий. Важно, чтобы они проводились достаточно часто, чтобы участники могли сохранять ощущение динамики, но не настолько часто, чтобы им было трудно вписать их в свою напряженную рабочую жизнь. Мы рекомендуем провести восемь занятий, равномерно распределенных в течение учебного года. Если есть причины, по которым невозможно провести занятия продолжительностью 2

часа, фасилитаторы могут рассмотреть возможность проведения большего количества более коротких занятий, например, 9 занятий по 90 минут. Следует также учитывать, что количество часов, проведенных на семинарах, может иметь значение для получения сертификата или признания от государственных учреждений в рамках схемы аттестации или аккредитации на основе баллов, о чем подробнее говорится в Разделе 6 ниже.

Угощение

Фасилитаторы должны учитывать уровень комфорта и энергии участников. Если они преподавали весь день, им нужно подкрепиться. Типичным подходом в Великобритании является предложение чая, кофе и печенья в начале занятия с перерывом на что-то более существенное в середине, например, на бутерброды и снова чай или кофе. Предоставление угощений - это также знак уважения, который поможет участникам почувствовать свою значимость и, следовательно, повысить мотивацию.

Помещение / пространство

Важным моментом является планировка помещения, в котором проводятся занятия. Фасилитативный подход, о котором говорилось в разделе 4, требует помещения, обеспечивающего достаточную приватность - без помех со стороны людей, проходящих мимо или заходящих в комнату за вещами.

Мебель

Кроме того, важно, чтобы мебель и ее расстановка способствовали процессу рефлексии и диалога. Участникам понадобится стол или другая подходящая поверхность, чтобы они могли записывать любые инструменты, используемые для структурирования размышлений и обсуждений. Они также должны иметь возможность видеть друг друга, поэтому столы или парты должны быть расположены в форме круга, квадрата или прямоугольника, чтобы все смотрели внутрь. Это означает, что никто не должен смотреть на чью-то спину. При групповом обсуждении фасилитаторы должны сидеть рядом с участниками. В ходе группового занятия может возникнуть необходимость перестановки мебели для проведения определенного вида деятельности. Например, на занятии 1 проводится задание в рамках семинара, требующее совместной работы трех человек, поэтому нужно расставить стулья по трое, чтобы все могли смотреть прямо друг на друга и говорить друг с другом на личные или деликатные темы.

Размещение фасилитаторов

Роль фасилитатора значительно отличается от роли инструктора или тренера, и это должно быть отражено в размещении фасилитаторов на семинарах. Фасилитаторы должны сидеть вместе с участниками, а не стоять или ходить по аудитории, как это часто делает учитель.

Индивидуальные занятия-консультации

В течение программы фасилитаторы в идеале организуют три индивидуальных занятия-консультации для каждого участника. Занятия-консультации - это индивидуальные занятия, призванные помочь отдельным участникам обдумать свой проект и связанные с ним начинания. Эти занятия дают возможность получить индивидуальную поддержку. В процессе обучения вы узнаете о степени прогресса участника, вступив с ним в диалог. Активно слушая, задавая проницательные вопросы и поддерживая их размышления, вы сможете помочь им решить, что делать дальше. Иногда участники могут быть не уверены в своих силах и ожидать, что вы скажете им, что делать; вы должны противостоять этому и, наоборот, помочь им принять собственное решение относительно их проекта развития.

Обычно занятия-консультации длятся около 20 минут. Это еще одна причина иметь двух фасилитаторов для каждой группы. Если в группе, например, 10 человек, лучше, чтобы два фасилитатора взяли по 5 человек. Желательно заранее решить, когда должны проводиться занятия-консультации. Ниже приводится примерная направленность каждого из занятий-консультаций.

Первое занятие-консультация

После первых двух семинаров участники, вероятно, определяют свои профессиональные проблемы и программы изменений. Они также должны были начать составлять план действий. Поэтому это может стать основной темой первого индивидуального занятия-консультации.

Второе занятие-консультация

Его можно проводить после того, как работа по развитию уже начата, и тогда основное внимание будет уделено проблемам лидерства, которые возникают у участника.

Третье занятие-консультация

Оно может быть запланировано так, чтобы совпасть со временем, когда участники сосредоточатся на формировании истории своих проектов и на том, насколько эффективно они смогли задокументировать этот процесс в своих портфолио.

Фасилитаторы должны позаботиться о выборе подходящего места для проведения занятий. Это должно быть помещение, где вы сможете без помех поговорить с каждым участником наедине. Подумайте о предоставлении воды для питья. Важно установить доверительные отношения между фасилитатором и участниками, возможно, напомнив им, что это конфиденциальная, поддерживающая встреча. Убедите каждого участника, что он может честно размышлять о том, как развиваются его проекты, не опасаясь осуждения или того, что его комментарии будут повторены за пределами встречи. Очень важно, чтобы участники воспринимали занятие-консультацию как ознакомительную беседу, и ни в коем случае не как тест или допрос. Фасилитатор не должен пытаться направлять, инструктировать или критиковать участника, но он должен предлагать обратную связь и задавать вопросы.

Основное внимание на занятиях должно быть уделено работе над развитием преподавателя, но также следует ожидать, что им понадобится поговорить о более общих и смежных вопросах, таких как личное благополучие или карьерный рост. Важно, чтобы участник сделал запись о занятии-консультации, которую можно будет сохранить в качестве доказательства для включения в портфолио.

Сетевые мероприятия

Участникам НЛУ нужна возможность участвовать в сетевом взаимодействии с учителями из других школ. Это позволяет им сосредоточиться на основной истории своих проектов, поделиться ею с теми, кто не знаком с контекстом, чтобы они могли вступить в диалог и вместе развивать свои знания. Хорошие знакомства начинаются с теплых приветствий и неформального общения за угощением и в перерывах между организованными мероприятиями. Это способствует формированию чувства принадлежности и общности, что укрепляет социальный капитал и создает условия для диалога и «критической дружбы».

Такие мероприятия позволяют учителям не только учиться друг у друга, но и вдохновлять друг друга. Ощущение нравственной цели у участников усиливается,

когда они слышат, как другие рассказывают о том, как они решили заняться тем, что на самом деле является вопросами социальной справедливости.

Пример

Джули была учителем религиозного воспитания в средней школе в Хартфордшире, Англия. Школа находилась в неблагополучном районе и имела уровень успеваемости ниже среднего по стране. Когда она начала работать с одним классом 14-летних учеников, старшие менеджеры сказали Джули, что, согласно статистическим процедурам министерства прогнозировалось, что только 30% учеников должны были успешно сдать экзамен, поэтому это следует рассматривать как целевой показатель. Джули была потрясена таким низким стремлением и поставила перед собой гораздо более высокую цель. Она разрабатывала новые стратегии преподавания для таких учеников и была полна решимости добиться успеха. Фактические результаты оказались на уровне, значительно превышающем прогнозы.

Такие истории, как эта, помогают укрепить нравственные цели других людей. Это связано с идеей о том, что, знакомясь с рассказами друг друга об изменениях под руководством учителей, коллеги укрепляют свои коллективные убеждения в самоэффективности. Они верят, что «мы именно те люди, которые могут добиться подобного».

Подготовка к сетевому взаимодействию

Перед посещением сетевых мероприятий участникам будет оказана помощь в подготовке к общению. Когда они придут на свое первое мероприятие, они уже должны знать, что сказать о волнующих их изначальных профессиональных проблемах, о программе изменений и о разработке своих проектов. К концу года они продумают, что сказать о реализуемом проекте, возникающих проблемах лидерства и очевидных преимуществах.

Их рассказ будет зависеть от того, на каком этапе процесса они находятся в момент сетевого мероприятия. Например, на ранних стадиях, когда их проекты еще не начаты, они захотят объяснить, как они представляют себе проект и чего надеются достичь. В данном случае сетевое мероприятие - это возможность узнать мнение и получить совет от коллег с разным опытом и взглядами. Присутствуя на мероприятии в конце года, участники могут рассказать о проекте в процессе его реализации. В этом случае участник сможет рассказать о некоторых проблемах лидерства, с которыми он столкнулся, а также получить идеи и советы от коллег, которые, возможно, сталкивались с подобными проблемами в своих школах.

Сетевое мероприятие должно предоставлять учителям разнообразные возможности поделиться своими историями. Например, участникам будет предложено вывесить постер с изображением их проекта или провести семинар, посвященный их проекту развития. Более неформальные возможности для обмена мнениями будут возникать во время угощения участников. Организаторы также могут использовать такие стратегии, как «быстрое свидание», когда каждого просят потратить минуту на разговор с незнакомым человеком и рассказать о сути своего проекта.

Планирование программы

Фасилитаторы должны проконсультироваться с директором школы и учителями, которые могут присоединиться к группе НЛУ. Предстоит решить следующие вопросы:

- помещение/пространство для проведения семинаров
- время суток для проведения семинаров
- количество семинарских занятий
- день недели для занятий
- даты семинаров
- даты индивидуальных занятий-консультаций
- место и время проведения занятий-консультаций
- распределение фасилитаторов между участниками занятий-консультаций
- даты проведения сетевых мероприятий
- места проведения сетевых мероприятий

Мы настоятельно рекомендуем фасилитаторам планировать программу за много недель до ее начала и тщательно проконсультироваться с директором школы и потенциальными участниками, чтобы убедиться, что все занятия и мероприятия могут быть проведены. Элементы программы должны быть равномерно распределены в течение учебного года в соответствии с приведенной ниже схемой.

- Семинар 1
- Семинар 2
- Первое занятие-консультация
- Семинар 3
- Семинар 4

Второе занятие-консультация

Семинар 5

Первое сетевое мероприятие

Семинар 6

Семинар 7

Третье занятие-консультация

Второе сетевое мероприятие

Семинар 8

Сдача портфолио

Оценка портфолио

После согласования дат фасилитаторы должны убедиться, что все участники знают о них и готовы принять участие во всех мероприятиях. Программа не будет успешной, если некоторые участники будут посещать ее лишь частично.

Раздел 6:

Оценка и сертификация

В этом разделе содержатся рекомендации по следующим вопросам:

- основание для сертификации
- оценка по портфолио
- что считается доказательством
- портфолио
- оценка портфолио
- вручение сертификатов

По нашему опыту, учителя считают, что признание, которое они получают в виде сертификата, мотивирует и ободряет их. Это также может стать полезным подспорьем в карьерном росте.

Основание для сертификации

В рамках программ, проводимых сетью HertsCam Network, успешные участники получали сертификат в области лидерства среди учителей, который принимался рядом университетов как соответствующий объему 30 кредитов в рамках магистерской программы. В некоторых странах такой сертификат принимается в качестве зачетного документа в рамках государственной системы начисления баллов.

В будущем фасилитаторам придется искать способы обеспечения достоверного и имеющего ценность сертификата. Для максимального доверия необходимо предусмотреть процедуры, обеспечивающие поддержание сопоставимых стандартов в каждой из участвующих школ. Это можно сделать, сотрудничая с организаторами программ в других школах. Также можно договориться с местным университетом о признании достижений преподавателей достойными сертификата, выдаваемого университетом. Однако это проблематично, поскольку в некоторых странах университеты могут не иметь права заключать такие соглашения и в любом случае должны будут взимать плату за обучение. Рекомендуется, чтобы предпочтение отдавалось сертификату, который выдается группой школ.

Достоверность любого сертификата зависит от честности процесса оценки, лежащего в его основе.

Оценка по портфолио

Основанием для выдачи сертификата должен быть факт предоставления каждым участником портфолио, которое было оценено по списку критериев, доведенных до сведения участников. Предлагаемый список критериев приводится далее в этом разделе.

Документирование опыта участия в проекте в виде портфолио преследует несколько целей:

позволяет учителю обдумать то, что он делает, вспомнить, что произошло, уточнить свои планы и намерения

позволяет им лучше осознавать собственное обучение, достижения и рост своего лидерского потенциала

оно может стать предметом обсуждения между фасилитатором и участником во время индивидуальных занятий

оно обеспечивает надежную основу для сертификации, поскольку может быть подвергнуто строгой оценке

оно становится хранилищем фактов, которые могут быть использованы для создания нарративов (истории проекта) и отчетов, которые могут помочь другим в развитии их практики

Что считается доказательством

Преподавателей, участвующих в этой программе, просят сохранять два вида доказательств:

а) свидетельство их участия в программе

б) свидетельство того, что они руководили проектом развития

Свидетельства участия в программе можно легко зафиксировать, попросив участников использовать проформу «*Запись об участии*», которую они будут заполнять в конце каждого семинара. Подобные инструменты раздаются во время занятий и используются для размышлений или обсуждений. Участники могут писать в отведенных для этого местах. Если они записали свои идеи в местах, отведенных в инструменте, их следует сохранить как свидетельство их участия в семинаре.

По мере того как учителя будут вести свои проекты развития, будут создаваться доказательства. Например, учитель может решить встретиться с одним-двумя коллегами, чтобы обсудить, как наблюдать друг за другом, используя определенную стратегию обучения. Запись о встрече была бы хорошим доказательством. Хорошим доказательством будет план действий или электронное письмо, отправленное коллегам с приглашением на встречу для обсуждения проекта участника. Конспект наблюдений за классом также будет хорошим доказательством. Возможно, были сделаны и фотографии. Возможно, преподаватели могли бы попросить своих учеников оставить отзывы о новой практике, которую они ввели, сделав постеры. Фотографии таких постеров также будут хорошим доказательством. Как должно быть ясно из Руководства по проведению Семинара 1, важно, чтобы участникам объяснили, что наибольшую ценность представляют необработанные или оригинальные доказательства, и им не нужно и не полезно набирать текст или иным образом воссоздавать доказательства.

Должное внимание следует уделить вопросам конфиденциальности и протоколам школы по защите данных и предотвращению вреда для детей.

Портфолио

Портфолио - это, по сути, частный документ, который принадлежит лично каждому участнику. Он не предназначен для распространения внутри школы или представления директору школы. Это помешало бы учителям осмыслить свое руководство проектами, то, как они преодолевали препятствия в школе, и свое профессиональное обучение. Наш подход к портфолио в программе НЛУ возник как

способ избежать конкуренции в академической сфере, когда те, кто уже умеет писать эссе и доклады, добиваются большего успеха, чем те, кто еще не обладает этими навыками. Портфолио-подход позволяет участникам сконцентрироваться на своих проектах развития.

Портфолио - это собрание доказательств, которое начинается в первый день и ведется на протяжении всей программы. У участников должен быть подходящий контейнер, например, скоросшиватель на кольцах или папка, куда они будут складывать доказательства. Необходимо напоминать им, чтобы они брали его с собой на каждое занятие, учебный курс и мероприятие. Как объясняется ниже, портфолио также может быть составлено в различных форматах, например, в виде альбома, переплетенной коллекции листов формата А4 или даже в цифровом формате, например, на веб-сайте. Независимо от формата, важно, чтобы участники программы начали создавать свои портфолио на первом занятии и продолжали пополнять их на протяжении всей программы.

Предметы доказательств должны быть промаркированы и последовательно упорядочены. Каждое доказательство должно предваряться кратким комментарием, поясняющим, что это за доказательство, например:

«Ниже приводится фотография плаката, который я вывесила на доске объявлений в комнате персонала, чтобы заинтересовать коллег в моем проекте».

Такой комментарий является базовым, но иногда его полезно расширить, включив в него размышления о мероприятиях или активностях, в результате которых были получены доказательства.

На более поздних этапах программы участникам нужно будет подсказать, как представить свое портфолио. Они должны быть уверены, что их легко поймут фасилитаторы, которые будут оценивать портфолио.

Оценка портфолио

Оценка портфолио - часть ответственности фасилитатора, но доверие к сертификации повысится, если стандарт будет сопоставим со стандартом, достигнутым в других программах в других странах. Обычно это делается с помощью процесса модерации.

Получение сертификата зависит от предоставления портфолио, которое преподаватели оценивают по окончании программы. В прошлом критерии оценки были следующими:

Критерии оценки

Участие

Есть ли доказательства полного участия в программе? В какой степени?

Работа в области развития

Есть ли свидетельства того, что человек руководит процессом, направленным на развитие какого-либо аспекта практики? На что был нацелен проект? Показался ли план действий подходящим? Проявлял ли участник лидерские качества?

Воздействие

Есть ли свидетельства того, что в данной школе получил развитие тот или иной аспект практики? Что свидетельствует о влиянии проекта на самого учителя, его коллег, учеников, школу и за ее пределами?

Анализ и рефлексия

Есть ли свидетельства рефлексии по поводу руководства работой по развитию и понимания лидерства и педагогики? Есть ли свидетельства публикаций, чтобы проинформировать или осветить то, что происходило в рамках проекта?

Презентация

Легко ли читать и понимать портфолио? Хорошо ли оно организовано, ясен ли и точен ли язык, используемый в комментариях? Есть ли четкие ссылки на источники литературы? Включает ли оно первоначальное рефлексивное заявление? Имеется ли история проекта? Завершается ли она рефлексивным комментарием?

По окончании серии групповых занятий участники должны сдать свои портфолио в согласованную с фасилитаторами дату, обычно примерно через 2 недели после последнего занятия. Фасилитаторы должны договориться о сдаче портфолио, например, передать их в офис школы или непосредственно фасилитаторам.

Теперь фасилитаторы должны распределить между собой задачу по оценке портфолио. В других загружаемых вспомогательных материалах есть такие инструменты, как факсимиле заполненного оценочного листа и шаблон оценочного листа с местом для написания комментариев под заголовками критериев. Будет

приемлемо потратить 15-20 минут на просмотр одного портфолио и написать комментарии на оценочном листе. Фасилитаторы должны стараться делать как положительные комментарии, так и указывать на недостатки портфолио.

Если фасилитатор посчитает, что портфолио не соответствует требуемому стандарту, он не должен бояться указать на это. Например, может оказаться, что портфолио не содержит достаточных доказательств участия. Фасилитаторы могут проверить свои записи, чтобы понять, является ли отсутствие доказательств недосмотром или человек действительно не посещал все необходимые занятия. Другие элементы критериев не столь однозначны. Например, может быть очевидно, что проект развития человека не был успешным и не привел к реальным изменениям. Это может разочаровать, но не обязательно приведет к катастрофе. Может оказаться, что человек многое узнал о лидерстве и хорошо объяснил, что и почему пошло не так. Это может означать, что большинство критериев соблюдены и портфолио признано приемлемым.

Завершив внесение комментариев в оценочный лист, фасилитатор должен сделать вывод о том, является ли качество портфолио достаточным для присуждения сертификата. Внизу страницы фасилитатор должен написать одно из этих двух утверждений:

Данное портфолио является обоснованием для присуждения сертификата.
Данное портфолио пока не является обоснованием для присуждения сертификата

После того как фасилитаторы оценят портфолио, в идеале должен быть проведен процесс модерации, в ходе которого фасилитаторы соберутся вместе и рассмотрят образец портфолио, чтобы обеспечить единый стандарт для всех участвующих групп. Это предполагает сотрудничество с организаторами сопоставимых программ. В процессе модерации обычно участвуют фасилитаторы из разных программ, которые показывают друг другу примеры портфолио из своих программ и обсуждают стандарт. Полезнее всего выбрать лучшее портфолио, а также те, которые, по вашему мнению, не соответствуют критериям оценки. Этот процесс должен позволить всем фасилитаторам быть уверенными в своих суждениях.

Важно как можно скорее отправить заполненный оценочный лист каждому из участников. Комментарии фасилитаторов будут иметь высокую ценность.

Выдача сертификата

К другим загружаемым вспомогательным материалам прилагается факсимиле сертификата. На видном месте должно быть указано имя человека, которому присуждается сертификат, и название школы. Формулировка в данном шаблоне описывает достижение:

Сертификат в области лидерства среди учителей присуждается в знак признания успешного представления портфолио, свидетельствующего о полном участии в Программе непозиционного лидерства учителей и соответствующем руководстве проектом по развитию.

Получение этого сертификата свидетельствует о личном профессиональном обучении, включая развитие лидерских качеств. Получатель сертификата внес значительный вклад в развитие практики, сотрудничая с другими в целях улучшения работы школы.

Организаторы могут свободно изменять внешний вид сертификата, но если они хотят выдать сертификат, который будет иметь отношение к более широкой организации, чем отдельная школа, они должны применять общий стандарт.

Рекомендуется, чтобы сертификаты были напечатаны на бумаге хорошего качества, а их проводилось в торжественной обстановке. Например, фасилитаторы могут попросить директора школы вручить сертификаты на собрании коллектива школы в начале следующего учебного года. Директор может сказать несколько теплых слов поздравления и призвать коллег поаплодировать в знак признания вклада участников программы в повышение эффективности работы школы.

Раздел 7:

Обзор семинаров

Программа должна представлять собой последовательность семинаров, каждый из которых длится 2 часа, в сочетании с индивидуальными занятиями-консультациями и сетевыми мероприятиями в ключевые промежутки времени. При разработке программы фасилитаторам необходимо определить общее количество и частоту сессий, чтобы создать оптимальный темп и динамику, не вызывая излишнего напряжения. Приведенное ниже резюме предполагает проведение 8 семинаров, но фасилитаторы могут предпочесть охватить такое же содержание за меньшее или большее количество сессий.

В этом разделе учителя и другие лица, входящие в школьные группы НЛУ, называются участниками. В этом разделе представлен обзор 8 семинаров, чтобы указать, на чем должна быть сосредоточена каждая из сессий. В руководствах по проведению семинарских занятий подробно описаны виды деятельности в рамках семинаров, а также инструменты, которые будут использоваться на каждом семинаре. Руководства по проведению занятий (1-8) и соответствующие инструменты представлены в виде отдельных документов и могут быть загружены на этом сайте, хотя они доступны только на английском языке.

Как уже говорилось выше, фасилитаторы должны убедиться, что каждая сессия четко спланирована, что она проводится в подходящем помещении с подходящей мебелью и что в начале и в конце сессии предоставляется угощение.

Адаптация программы

Следует подчеркнуть, что фасилитаторы свободны адаптировать структуру программы, описанные ниже мероприятия и инструменты семинара. Этот руководящий документ является результатом многолетнего использования и совершенствования подхода НЛУ экспертами. Однако фасилитаторы свободны вносить коррективы в мероприятия и инструменты в соответствии с конкретным контекстом. Единственная оговорка касается стандарта сертификации. Чтобы сохранить доверие к сертификату, важно убедиться, что опыт и усилия участников в одной школе сопоставимы с опытом и усилиями в другой. Для этого необходимо

договориться о количестве и продолжительности семинаров. Процесс модерации (см. Раздел 6) поможет поддерживать единый стандарт оценки портфолио.

Какие бы коррективы ни вносились, мы надеемся, что фасилитаторы будут помнить о ключевых принципах и ценностях, изложенных в Разделе 4 настоящего Руководства:

1. Личность участников должна признаваться и рассматриваться как ресурс.
2. Общение между участниками имеет первостепенное значение.

Между занятиями

Фасилитаторы должны поддерживать диалог с директором школы или другим назначенным представителем руководящего состава. Это поможет обеспечить устойчивость программы. Важно, чтобы директор школы знал, что программа идет по плану. Впоследствии этот диалог может привести к тому, что участники смогут рассказать о своей работе более широко в школе, например, на собрании педагогического коллектива.

Перед каждой сессией фасилитаторы должны посетить помещение, в котором будет проходить сессия, чтобы убедиться, что оно достаточно чистое, проветриваемое и содержит соответствующую мебель. Если планируется показ слайдов, стоит убедиться, что компьютер и проектор работают.

Фасилитаторы также должны проверить, как организовано питание. Например, заполнен ли и включен ли водонагреватель или чайник? Организовано ли питание, которое вы планируете предоставить - печенье / пирожные, бутерброды / фрукты?

Фасилитаторы должны убедиться, что участники получили напоминание за две недели, а затем еще раз за неделю:

о дате и времени проведения семинара

принести с собой портфолио

принести все, над чем они должны были работать после последнего занятия

Ниже приводится краткое руководство по содержанию и мероприятиям каждого из 8 семинарских занятий.

Руководство к семинару 1: Начало работы

Ниже приводится краткое изложение содержания и основных тем обсуждения Семинара 1. Более подробная информация о видах деятельности и инструментах для поддержки этого занятия приведена в отдельном руководстве по проведению семинарских занятий.

Знакомство

Первое, что нужно сделать, - способствовать знакомству. Вы можете предположить, что все уже знают друг друга, но, тем не менее, важно провести структурированное мероприятие, в ходе которого внимание будет устремлено на каждого человека по очереди. Важно, чтобы у каждого человека была равная возможность быть услышанным и признанным (см. Стратегия 1: Создайте чувство общности, в Разделе 4).

Представление программы НЛУ

Важно убедиться, что участники знают структуру программы и понимают, какие обязательства они берут на себя. Фасилитаторы должны подчеркнуть, что полное участие является обязательным.

Работа в группе

Фасилитаторам необходимо создать сильное чувство общности, в котором достаточно доверия и доброжелательности, чтобы обеспечить «критическую дружбу». Необходимо изучить и согласовать основные правила или протоколы, особенно в отношении конфиденциальности. Это помогает укрепить доверие и ощущение того, что группа - это безопасное пространство для свободной дискуссии.

Портфолио

Портфолио должно быть представлено и объяснено. Участники должны понимать его цели:

Документирование процесса помогает участникам ориентироваться в ходе прохождения программы и реализации проекта, глубже осмысливать свои действия и в результате развивать свое понимание лидерства.

Портфолио служит основой для оценки сертификата.

Необходимо изучить характер доказательств, которые будут включены.

Характер работы по развитию

Некоторые участники могут не привыкнуть к термину «работа по развитию». Важно дать им понять, что практика должна развиваться со временем. Это процесс, а не событие. Аналогично, доказательства работы над проектом должны собираться в портфолио по ходу работы, а не «записываться» в конце.

Этапы процесса работы в области развития

Это перекликается с вышеприведенным обсуждением работы по развитию. Эта часть занятия должна быть посвящена этапам программы НЛУ - см. Раздел 4.

Изучение ценностей и проблем

Для каждого участника это действительно начало процесса. Для того чтобы определить программу изменений, фасилитаторы должны использовать упражнение в рамках занятий, которое позволит участникам задуматься о своих ценностях, опыте, обязанностях и так далее. Каждый человек должен выйти из этого процесса с четким фокусом на том, что его волнует.

Первоначальное рефлексивное заявление

Это важный результат деятельности, в ходе которой участники исследуют свои ценности и проблемы. Здесь должны быть записаны их размышления в начале процесса.

Запись об участии

Это очень просто. Каждый участник должен потратить пару минут на то, чтобы кратко записать, чему был посвящен семинар и что он решил сделать в результате. Для этого можно использовать стандартный инструмент, предоставляемый в рамках программы.

Другие доказательства для портфолио

В ходе сессии участники будут использовать различные инструменты для рефлексии и обсуждения. Фасилитаторы должны убедиться, что участники понимают, что эти инструменты должны быть включены в их портфолио.

Руководство к семинару 2: Планирование изменений

Ниже приводится краткое изложение содержания и основных тем обсуждения Семинара 2. Более подробная информация о видах деятельности и инструментах для поддержки этого занятия приведена в отдельном руководстве по проведению занятий.

Уточнение плана изменений

После консультаций с коллегами участники должны быть в состоянии прояснить программу изменений, которая будет сформирована на основе первоначальных проблем, которые их волнуют, и консультаций с рядом коллег.

Запрос через чтение

Определив программу изменений, участники должны получить рекомендации по поиску литературы, которая поможет осветить их проблемы, например, правительственных руководящих документов, исследований или отчетов учителей о предыдущих проектах развития. Многие из этого должно быть доступно в Интернете.

Элементы процесса развития

Инструменты, указанные в руководстве по проведению занятий, позволят участникам изучить типичные виды деятельности в рамках проекта развития, например: встреча с коллегами или опробование новой практики в классе.

Максимизация воздействия

Как правило, у участников могут быть ограниченные ожидания относительно потенциального эффекта их проектов. В этой части занятия фасилитаторы могут использовать инструменты, позволяющие участникам изучить более широкий спектр возможных воздействий. Это помогает им расширить свои представления о планах действий.

Планирование деятельности

Смысл упражнения заключается в том, чтобы показать участникам один или несколько примеров планов действий учителей и дать им возможность использовать шаблон для собственного планирования. Это будет способствовать рефлексии и обсуждению в рамках семинара. К заголовкам в шаблоне следует относиться как к руководству, а не как к фиксированным требованиям.

Консультации с коллегами

После того как люди определили, что их беспокоит, и составили план действий, им необходимо проконсультироваться с целым рядом коллег. Это позволит наладить совместные связи, поможет прояснить проблемы и проанализировать практичность планов их проектов. В ходе семинара они должны подумать о том, с кем им следует проконсультироваться, каким образом и как они могут выразить свою озабоченность.

Подготовка к занятию-консультации

Первые занятия-консультации будут проходить между этим и следующим семинарами, поэтому фасилитаторы должны объяснить, что это за семинары и на чем, скорее всего, будет сосредоточено занятие-консультация. Подробные сведения об этом содержатся в Разделе 5 данного документа.

Запись об участии

Это очень просто. Каждый участник должен потратить пару минут на то, чтобы кратко записать, чему был посвящен семинар и что он решил сделать в результате. Для этого можно использовать стандартный инструмент, предоставляемый в рамках программы.

Другие доказательства для портфолио

Во время семинара участники будут использовать несколько инструментов, которые помогут им в рефлексии и обсуждении. Фасилитаторы должны убедиться, что участники понимают, что эти инструменты должны быть включены в их портфолио.

Первое занятие-консультация

Это первое из индивидуальных занятий, описанных в Разделе 5 данного руководства. К этому времени участники должны составить план действий и проконсультироваться с коллегами по поводу него (см. этапы процесса НЛУ в разделе 4). Это занятие-

консультация - хорошая возможность для одного из фасилитаторов дать обратную связь и побудить участника подумать о том, как максимально увеличить отдачу от проекта, возможно, путем дальнейшего сотрудничества. Поэтому участники должны быть в состоянии рассказать о своих планах действий на следующем занятии. Фасилитаторы должны проследить за тем, чтобы участник сделал краткую запись о занятии-консультации для своего портфолио, используя предоставленный инструмент.

Руководство к семинару 3: Изучение проблемы лидерства в области изменений

Ниже приводится краткое изложение содержания и основных тем обсуждения Семинара 3. Более подробная информация о видах деятельности и инструментах для поддержки этого занятия приведена в отдельном руководстве по проведению занятий.

Рефлексия по итогам занятий-консультаций

Если занятия проводились, участникам понадобится возможность проанализировать и обсудить, насколько эффективными они были. Например, если участники говорят, что занятия-консультации не были полезными, это необходимо изучить, чтобы выяснить, что нужно изменить.

Обмен планами действий

К этому времени у участников уже будут хорошо проработанные планы своих проектов, поэтому им нужна возможность обсудить их друг с другом. Это должен быть совместный, непредвзятый процесс. Фасилитаторы должны поощрять их задавать друг другу вопросы и вносить конструктивные предложения. Пленарная часть дискуссии дает фасилитаторам возможность выделить общие вопросы.

Природа лидерства

Эта концепция широко распространена в неверном понимании. Предпосылкой этой программы является то, что лидерство - это практика - набор моделей поведения и действий - и как таковое оно может осуществляться людьми независимо от того, занимают ли они руководящую должность или нет.

Предвидение проблем, связанных с лидерством

Обсуждение планов действий повысит осведомленность о проблемах лидерства в области изменений. Дискуссия поможет участникам подумать над этими вопросами и рассмотреть тактику и стратегию их решения.

Использование доказательств в процессе развития

Слово «доказательства» часто понимают неправильно. Эта часть занятия может быть использована для изучения концепции доказательств и различных способов их сбора и использования для продвижения работы по развитию. Типичным примером может быть просьба к учащимся дать отзыв о новой практике.

Что я узнаю об обучении и о лидерстве?

Если обсуждения на этих занятиях проходят успешно, участники расширяют свое понимание обучения - как оно происходит и как преподавание способствует этому. Они также расширяют свое представление о лидерстве - как оно осуществляется на практике и как преодолеть связанные с ним трудности. В этой части занятия фасилитаторы могут использовать стандартный инструмент, предоставленный в рамках программы, чтобы помочь участникам осмыслить то, что они узнали об этих двух ключевых видах деятельности.

Запись об участии

Это очень просто. Каждый участник должен потратить пару минут на то, чтобы кратко записать, чему был посвящен семинар и что он решил сделать в результате. Для этого можно использовать стандартный инструмент, предоставляемый в рамках программы.

Другие доказательства для портфолио

Во время семинара участники будут использовать несколько инструментов, которые помогут им в рефлексии и обсуждении. Фасилитаторы должны убедиться, что участники понимают, что эти инструменты должны быть включены в их портфолио.

Руководство к семинару 4: Изучение опыта первых шагов и корректировка планов

Ниже приводится краткое изложение содержания и основных тем обсуждения Семинара 4. Более подробная информация о видах деятельности и инструментах для

поддержки этого занятия приведена в отдельном руководстве по проведению занятий.

Первые шаги и препятствия

К этому времени проекты участников уже должны быть в работе, поэтому им нужна возможность поговорить друг с другом о своем опыте руководства проектом.

Корректировка дизайна проекта с учетом накопленного опыта

Это следует из предыдущего обсуждения первых шагов и дает возможность уточнить, как можно корректировать планы действий в свете накопленного опыта. В представленных инструментах приведены примеры таких корректировок.

Оценка воздействия

Это основано на обсуждении воздействия в ходе Семинара 2. Теперь внимание должно быть сосредоточено на методах, которые участники могут использовать для информирования о воздействии. Это предполагает отказ от предположений об опоре на результаты тестов и рассмотрение гораздо более широкого спектра показателей успешности, методов оценки успеваемости учащихся и выявления изменений в практике работы в классе.

Знакомство с сетевым взаимодействием

В этой части занятия фасилитаторы должны познакомить участников с целями сетевого взаимодействия, например, обучение через диалог с коллегами из разных школ. Также могут быть представлены различные методы участия в сетевом взаимодействии. Участников следует поощрять к тому, чтобы они честно делились своей историей с поддерживающими их коллегами.

Что я узнаю об обучении и о лидерстве?

Если обсуждения на этих занятиях проходят успешно, участники расширяют свое понимание обучения - как оно происходит и как преподавание способствует этому. Они также расширят свое представление о лидерстве - как оно осуществляется на практике и как преодолеть связанные с ним трудности. В этой части занятия фасилитаторы могут использовать стандартный инструмент, чтобы помочь участникам осмыслить то, что они узнали об этих двух ключевых процессах.

Запись об участии

Это очень просто. Каждый участник должен потратить пару минут на то, чтобы кратко записать, чему был посвящен семинар и что он решил сделать в результате. Для этого можно использовать стандартный инструмент, предоставляемый в рамках программы.

Другие доказательства для портфолио

Во время семинара участники будут использовать несколько инструментов, которые помогут им в рефлексии и обсуждении. Фасилитаторы должны убедиться, что участники понимают, что эти инструменты должны быть включены в их портфолио.

Второе занятие-консультация

Предполагается, что к этому моменту проекты участников уже находятся в стадии реализации, поэтому разговор может быть сосредоточен на том, как продвигается проект. Благодаря этому диалогу фасилитаторы могут дать участнику возможность углубить свои размышления. Это также возможность просмотреть портфолио участника и обсудить любые вопросы или трудности, связанные с ним. Фасилитаторы должны проследить за тем, чтобы участник сделал краткую запись о занятии-консультации для своего портфолио, используя предоставленный инструмент.

Руководство к семинару 5: Обмен опытом руководства работой по развитию

Ниже приводится краткое изложение содержания и основных тем обсуждения Семинара 5. Более подробная информация о видах деятельности и инструментах для поддержки этого занятия приведена в отдельном руководстве по проведению занятий.

Рефлексия по итогам занятий-консультаций

Если занятия-консультации проводились, участникам понадобится возможность проанализировать и обсудить, насколько эффективными они были, чтобы при необходимости внести коррективы.

Лидерство в области изменений

Если предположить, что проекты участников находятся в стадии реализации, то это будет подходящим моментом для проведения содержательной дискуссии о лидерстве в области изменений, позволяющей членам группы поделиться своим опытом руководства проектами развития.

Подготовка к сетевому мероприятию

Предполагается, что на данном этапе планируется проведение сетевого мероприятия, поэтому участникам нужна помощь в подготовке к участию. Это мероприятие станет для них хорошей возможностью рассказать об истоках своего проекта, его разработке и, самое главное, о возникающих при этом проблемах лидерства. Предоставленные инструменты также позволяют фасилитаторам разъяснить различные способы участия в мероприятии, включая проведение семинаров, создание постеров и неформальное общение.

Что я узнаю об обучении и о лидерстве?

Если обсуждения на этих занятиях проходят успешно, участники расширяют свое понимание обучения - как оно происходит и как преподавание способствует этому. Они также расширят свое представление о лидерстве - как оно осуществляется на практике и как преодолеть связанные с ним трудности. В этой части занятия фасилитаторы могут использовать стандартный инструмент, чтобы помочь участникам осмыслить то, что они узнали об этих двух ключевых процессах.

Запись об участии

Это очень просто. Каждый участник должен потратить пару минут на то, чтобы кратко записать, чему был посвящен семинар и что он решил сделать в результате. Для этого можно использовать стандартный инструмент, предоставляемый в рамках программы.

Другие доказательства для портфолио

Во время семинара участники будут использовать несколько инструментов, которые помогут им в рефлексии и обсуждении. Фасилитаторы должны убедиться, что участники понимают, что эти инструменты должны быть включены в их портфолио.

Сетевое мероприятие 1

Предполагается, что фасилитаторы свяжутся с фасилитаторами программы в других школах, чтобы организовать подходящее мероприятие, на котором учителя из разных школ смогут обмениваться идеями и предложить друг другу «критические дружеские отношения» (см. Раздел 8). Фасилитаторы могут предоставить инструмент, который поможет участникам фиксировать различные виды участия. Этот готовый инструмент будет включен в их портфолио.

Руководство к семинару 6: Усиление воздействия и расширение сотрудничества

Ниже приводится краткое изложение содержания и основных тем обсуждения Семинара 6. Более подробная информация о видах деятельности и инструментах для поддержки этого занятия приведена в отдельном руководстве по проведению занятий.

Размышление об опыте сетевого взаимодействия

Если члены группы смогли посетить и принять участие в сетевом мероприятии, им нужно будет поговорить друг с другом о том, какой вклад они внесли и что они извлекли из этого опыта. Это поможет им более эффективно подготовиться к следующей подобной возможности.

Анализ воздействия проектов

Вопрос о воздействии был представлен на Семинаре 2 и должен был помочь участникам совершенствовать планы своих проектов. На Семинаре 4 они изучат различные способы информирования о том, какое реальное влияние оказывает их работа в области развития. Теперь участники должны иметь возможность поделиться информацией о том, какие виды воздействия они заметили.

Расширение сотрудничества

Теперь, когда вопрос о влиянии уже занял центральное место в сознании людей, фасилитаторы должны предложить участникам подумать о том, как они могут увеличить влияние своих проектов за счет расширения сотрудничества. Например, если участник опробовал в своем классе новую классную стратегию и смог убедить

коллегу присоединиться к нему, возможно, сейчас самое время подумать о том, чтобы обратиться еще к нескольким коллегам.

Что я узнаю об обучении и о лидерстве?

Если обсуждения на этих занятиях проходят успешно, участники расширяют свое понимание обучения - как оно происходит и как преподавание способствует этому. Они также расширят свое представление о лидерстве - как оно осуществляется на практике и как преодолеть связанные с ним трудности. В этой части занятия фасилитаторы могут использовать стандартный инструмент, чтобы помочь участникам осмыслить то, что они узнали об этих двух ключевых процессах.

Запись об участии

Это очень просто. Каждый участник должен потратить пару минут на то, чтобы кратко записать, чему был посвящен семинар и что он решил сделать в результате. Для этого можно использовать стандартный инструмент, предоставляемый в рамках программы.

Другие доказательства для портфолио

Во время семинара участники будут использовать несколько инструментов, которые помогут им в рефлексии и обсуждении. Фасилитаторы должны убедиться, что участники понимают, что эти инструменты должны быть включены в их портфолио.

Руководство к семинару 7: Создание истории

Ниже приводится краткое изложение содержания и основных тем обсуждения Семинара 7. Более подробная информация о видах деятельности и инструментах для поддержки этого занятия приведена в отдельном руководстве по проведению занятий.

Обновления проекта

На этом этапе участники должны быть в состоянии рассказать о том, как продвигаются их проекты и какие изменения произошли после обсуждения влияния и сотрудничества в прошлый раз. Они должны определить ключевые приоритеты для действий.

Планирование наследия

Возможно, это было частью дискуссии о том, как расширить сотрудничество на последнем занятии. Теперь участники могут сосредоточиться на том, как сделать так, чтобы результаты их работы в области развития сохранялись и в будущем.

История проекта

Фасилитаторы должны попросить участников подготовить «историю проекта» - краткий рассказ (500-700 слов) об истоках проекта, руководстве им, его влиянии или пользе. История помогает участникам прояснить, чего они достигли, и способствует развитию профессиональных знаний в школе и за ее пределами, поскольку ею легко поделиться.

Просмотр портфолио

Участники должны были составлять портфолио с самого начала, пополняя его в конце каждого занятия и следя за тем, чтобы его компоненты были четко промаркированы, а при необходимости были добавлены поясняющие комментарии. Еще есть время исправить любые упущения или другие проблемы.

Подготовка к занятию-консультации

Третье и заключительное занятие-консультация должно состояться вскоре после этого семинара, поэтому участникам необходимо подготовиться к нему. В центре внимания преподавателя должен быть рассказ участника о своем проекте и качество его портфолио.

Подготовка к сетевому мероприятию – формирование истории

Предполагается, что в скором времени состоится второе сетевое мероприятие, поэтому участникам нужна возможность подумать о том, какой вклад они в него внесут. На этом этапе у них должна быть намного более полная история, чтобы рассказать о своих проектах. Это возможность сформировать нарратив - историю проекта.

Запись об участии

Это очень просто. Каждый участник должен потратить пару минут на то, чтобы кратко записать, чему был посвящен семинар и что он решил сделать в результате. Для этого можно использовать стандартный инструмент, предоставляемый в рамках программы.

Другие доказательства для портфолио

Во время семинара участники будут использовать несколько инструментов, которые помогут им в рефлексии и обсуждении. Фасилитаторы должны убедиться, что участники понимают, что эти инструменты должны быть включены в их портфолио.

Третье занятие-консультация

Программа скоро завершится, поэтому основное внимание на занятии-консультации должно быть уделено истории проекта и проверке портфолио участника, чтобы убедиться, что оно будет готово к сдаче в течение ближайших нескольких недель.

Сетевое мероприятие 2

Хочется надеяться, что второе сетевое мероприятие будет проводиться в другой школе и что фасилитаторы из нескольких школ сотрудничают, чтобы сделать необходимые приготовления. Это мероприятие должно стать хорошей возможностью апробировать историю проекта и углубить понимание как педагогических аспектов проекта, так и его лидерского измерения.

Руководство к семинару 8: Подготовка к сдаче портфолио

Ниже приводится краткое изложение содержания и основных тем обсуждения Семинара 8. Более подробная информация о видах деятельности и инструментах для поддержки этого занятия приведена в отдельном руководстве по проведению занятий.

Размышления об опыте сетевого взаимодействия

Как и прежде, если члены группы смогли посетить и принять участие в сетевом мероприятии, им нужно будет поговорить друг с другом о том, как прошел их вклад и что они извлекли из этого опыта. Это поможет им подготовиться к подобным возможностям в будущем.

Истории проекта

Идея истории проекта была представлена на Семинаре 7, и к этому моменту участники должны были составить свою собственную историю проекта и обсудить ее

на третьем занятии-консультации. Сетевое мероприятие также может дать возможность рассказать о проекте другим коллегам, что могло бы изменить историю. Сейчас есть возможность улучшить черновой вариант.

Оценка портфолио

Портфолио будет оцениваться для целей сертификации. Это поможет участникам задуматься об адекватности своих портфолио, если они будут знать больше о том, как их портфолио будут оцениваться.

Обзор портфолио

На Семинаре 7 был представлен инструмент обзора, который участники должны были использовать для исправления недостатков своих портфолио. Поскольку в скором времени портфолио должны быть представлены на оценку, это идеальное время для участников, чтобы получить обратную связь друг от друга, которая поможет им устранить все оставшиеся недостатки.

Профессиональное обучение

Фасилитаторы могут использовать краткую анкету, чтобы дать участникам возможность поразмышлять о собственном профессиональном обучении, которое является важным измерением эффекта их участия.

Заключительный рефлексивный комментарий

Чтобы завершить портфолио, участникам следует предложить добавить заключительный рефлексивный комментарий. Это не обязательно то, чем они хотели бы поделиться в школе, это их личная рефлексия.

Порядок представления и оценки портфолио

На этом этапе следует обсудить и согласовать порядок представления. Процесс модерации портфолио может быть либо не быть организован (см. Раздел 6). Фасилитаторы должны подумать, в какой момент у них будет время для проведения оценки. Также необходимо будет определить процедуру сдачи портфолио.

Собираем истории проектов вместе

Фасилитаторы и директор школы могут пожелать свести все истории проектов в единый документ вместе с введением или комментарием. Его можно распространить в школе, чтобы рассказать о результатах программы и побудить других к участию в работе по развитию. При подготовке этого документа необходимо ознакомиться с историями проектов, чтобы убедиться, что в них нет ничего, что могло бы оскорбить коллег или заставить директора опасаться за репутацию школы.

Запись об участии

Это очень просто. Каждый участник должен потратить пару минут на то, чтобы кратко записать, чему был посвящен семинар и что он решил сделать в результате. Для этого можно использовать стандартный инструмент, предоставляемый в рамках программы.

Другие доказательства для портфолио

Во время семинара участники будут использовать несколько инструментов, которые помогут им в рефлексии и обсуждении. Фасилитаторы должны убедиться, что участники понимают, что эти инструменты должны быть включены в их портфолио.

Раздел 8:

Организация сетевых мероприятий

В этом разделе содержатся рекомендации по следующим вопросам:

- обоснование необходимости сетевого взаимодействия
- сотрудничество с другими фасилитаторами
- факторы, которые необходимо учитывать
- что делать, если вы - единственная школа в районе с программой НЛУ

Фасилитаторы должны предоставить участникам возможность сетевого взаимодействия с учителями из других школ. В идеале это должны быть преподаватели, которые участвуют в аналогичных программах. Однако если это невозможно, следует искать другие возможности.

Обоснование необходимости сетевого взаимодействия

Одна из отрицательных сторон программы, полностью основанной на обучении в рамках одной школы, - это возможность изоляции, когда люди принимают как должное то, что является нормальным в их собственной школе. Дискуссии в группе обязательно будут отражать взгляды, доминирующие в данной школе. Сетевое взаимодействие позволяет привнести в обсуждение более широкий спектр точек зрения, опыта и знаний. Также вероятно, что вопросы и проблемы, поднятые коллегами, которые не знакомы с контекстом данной школы, будут чрезвычайно ценными. Именно поэтому важно собирать вместе учителей из разных типов школ для участия в сетевом взаимодействии. Например, когда те, кто обучает совсем маленьких детей, вступают в диалог с коллегами, преподающими 17-летним учащимся, обычные само собой разумеющиеся предположения оказываются под вопросом. Это особенно актуально для международного сетевого взаимодействия, где могут иметься совершенно разные политические и культурные условия.

Сетевые мероприятия - это все более редкая возможность для занятых практиков собраться вместе в защищенном пространстве, чтобы обменяться идеями, предложить друг другу «критическую дружбу» и вдохновение. Участники, скорее всего, будут чувствовать себя свободно и смогут высказать свои идеи, не опасаясь

осуждения или ущерба для своего профессионального статуса из-за того, что они находятся вне привычного организационного контекста.

Стоит подумать о том, чтобы пригласить на сетевое мероприятие коллег, которые еще не участвовали в программе лидерства учителей. Этот опыт может стать источником профессионального обучения для всех, а люди могут вдохновиться на участие в программе в будущем.

Рекомендуемый подход - это очень недорогой вариант. Это резко отличается от тех мероприятий, которые проводятся в правительственных зданиях или отелях. Обычно они требуют от преподавателей поездок, а если расстояние большое, то может потребоваться ночлег. Кроме того, это связано с расходами, когда учителя освобождаются от своих обычных обязанностей по преподаванию, чтобы посетить мероприятие, и, возможно, самым существенным минусом является то, что обучение учеников нарушается, когда учителя отсутствуют в школе во время таких мероприятий. Чтобы сетевые мероприятия стали регулярной частью школьной жизни, они должны быть недорогими и достаточно короткими, чтобы проводиться в конце учебного дня, например, с 17.00 до 18.30, и организовываться школами.

Сотрудничество с другими фасилитаторами

Если в регионе существуют другие программы, поддерживающие непозиционное лидерство учителей, фасилитаторы должны связаться со своими коллегами в этих школах, чтобы обсудить, как можно организовать сетевые мероприятия. Чтобы составить точную программу мероприятия, важно уметь предсказать, сколько людей посетит то или иное событие. Фасилитаторы могут убедиться, что члены их групп настроены на участие и хорошо подготовлены к выступлению. Информация о том, какой вклад внесут члены группы, должна быть доведена до сведения того, кто будет составлять программу мероприятия. Такая программа является важным элементом, поскольку позволяет всем заинтересованным лицам знать, чего они могут ожидать, и оптимально распределить время.

Факторы, которые необходимо учитывать

При планировании сетевых мероприятий фасилитаторы должны учитывать следующие факторы:

Местоположение и помещение

В школах обычно есть все необходимые помещения. Скорее всего, в них есть парковка, вестибюль или приемная, большой зал и учебные классы. Разумеется, директор школы должен дать согласие на использование помещения для проведения такого мероприятия и убедиться, что оно не будет мешать другим событиям или мероприятиям. Фасилитаторам, добровольно вызвавшимся провести мероприятие, необходимо заблаговременно заручиться согласием директора школы. Будут также связанные с этим указания для комендантов, охранников, технических сотрудников или уборщиков помещений, тех, кто занимается безопасностью, уборкой и так далее.

Время проведения мероприятия

Наш опыт показывает, что сетевые мероприятия могут быть очень эффективными, если они занимают всего 90 минут, при условии, что они хорошо организованы. Это значит, что их можно проводить в конце учебного дня. В сети HertsCam Network такие мероприятия всегда проводились между 16.30 и 18.00. Можно предположить, что учителя будут слишком усталыми, чтобы участвовать в мероприятии, ведь они работали весь день, но, по нашему опыту, когда они приходят и их радушно встречают с чашкой чая и куском торта, они чувствуют себя заново наполненными энергией. Волнение и радость от общения неизменно поддерживают всех до 18.00, что оставляет большую часть вечера для других дел.

В некоторых странах мы наблюдали, что коллеги иногда предпочитают организовывать сетевое мероприятие во внеучебный день и тратят на него целый день. Однако мы считаем, что это нецелесообразно, поскольку предъявляет необоснованные требования ко времени преподавателей и не является устойчивым.

Чтобы уместить разнообразные мероприятия в 90-минутный срок, необходимо грамотно распределить время. Например, вы можете попросить команду учащихся помочь, зайдя в аудитории, когда время закончится, и попросить руководителей семинаров закончить и перейти к следующему занятию. Вы также можете попросить руководителей семинаров установить таймер, чтобы занятия заканчивались вовремя.

Планирование программы

Чтобы уложиться в 90-минутный временной интервал, необходимо составить точную программу, в которой каждый элемент четко обозначен и указано время его проведения. Пример такой программы приведен в других доступных для скачивания вспомогательных материалах.

Типичная программа включает в себя:

- короткий период времени для предварительных процедур, таких как регистрация участников
- пленарное заседание для приветствия гостей и уточнения программы
- «прогулка по галерее» - определение приведено ниже
- серия (2-3) параллельных семинаров
- заключительное пленарное заседание

Если вы предлагаете участникам выбрать, в каких семинарах они хотели бы принять участие, важно внимательно относиться к названию семинара, которое будет указано в программе. Некоторые названия могут выглядеть более привлекательно, чем другие. Попросите людей указать аспект практики, который они развивают. Хорошее название может быть таким: *Развитие практики в группах поддержки для учащихся из неблагополучных семей и учащихся с низкими способностями*. Будьте готовы редактировать присланные заголовки, чтобы убедиться, что они понятны и привлекательны. Возможно, вам придется использовать стратегии, чтобы не допустить слишком большого количества желающих записаться на популярный семинар. Один из способов сделать это - иметь лист с нужным количеством мест, чтобы участники могли добавить свои имена, когда придут на мероприятие. Затем вы вынете лист, когда он заполнится.

Предварительные действия

Когда посетители придут, их нужно направить туда, где они смогут зарегистрироваться на сайте и записаться на выбранные ими семинары. При необходимости можно попросить учеников помочь в выполнении этого задания. Затем их нужно пригласить на чашку чая и познакомиться в неформальной обстановке. В это время тех, кто принес постеры, направят туда, где они смогут прикрепить свои постеры. Принимающая школа должна будет предоставить кнопки, доски и т.д. или попросить докладчиков принести их с собой.

Первая пленарная сессия

В любое время, указанное в программе, всех приглашают занять места в актовом зале. Ведущие, организовавшие мероприятие, скажут несколько приветственных слов, а затем пригласят директора школы, чтобы он поприветствовал всех собравшихся. Затем фасилитаторы разъясняют программу сетевого мероприятия и просят всех придерживаться указанного в программе времени.

Прогулка по галерее

Термин «прогулка по галерее» здесь означает особый способ организации просмотра постеров. В большом помещении, как правило, в задней части главного зала, тех, кто решил принести постеры, попросят встать у своих постеров. Разделите всех остальных на небольшие группы - 3-4 человека. Вы можете сделать это, указав номера на их программах, чтобы они были распределены по группам. Предложите всем по очереди осмотреть постеры, начиная с постера, который соответствует номеру их группы. Попросите группы обойти постеры в галерее по порядку, перемещая их через равные промежутки времени.

Посетители должны вступать в дискуссию с коллегой, которому принадлежит постер, задавать вопросы, вносить предложения и так далее. На постере может быть предложение написать на листочке ответ на определенный вопрос и прикрепить его к постеру или что-то подобное. Если, например, сессия длится 20 минут, и все переходят к следующему постеру каждые 5 минут, то каждый человек смог бы сосредоточиться на 4 постерах. Постеров может быть гораздо больше, но такой подход позволяет участникам полноценно взаимодействовать с некоторыми из них, и каждый, кто вывесил постер, будет посещен.

Семинары, проводимые учителями

В рамках программы обычно проводятся семинары под руководством преподавателей, участвующих в программе НЛУ. Участникам, которые решили вести семинары, будет предоставлен инструктивный лист во время семинара. В руководстве говорится, что они должны спланировать семинар таким образом, чтобы в нем было много различных видов деятельности: например, 10 минут презентации, 10 минут дискуссии, 5 минут пленарного обсуждения. Руководитель семинара расскажет о своих проблемах и о том, как продвигается проект. Скорее всего, они представят проблему или дилемму и проведут мероприятие, которое позволит всем присутствующим высказать свои предложения и поделиться собственным опытом.

Ведущего семинара могут попросить сделать это дважды - по одному разу на каждом из последовательных семинаров, - но если желающих вести семинары много, два набора семинаров могут быть совершенно разными. Цель - дать возможность каждому поучаствовать в как можно большем количестве проектов за 90 минут мероприятия в целом.

Фасилитаторы должны убедиться, что в каждом семинаре принимает участие разумное количество людей, например, если в семинаре участвует не менее 8 человек, то обсуждение будет проходить на хорошем уровне. Поэтому важно учесть, сколько человек в общей сложности посетит мероприятие, а затем разделить на количество тех, кто предложит вести семинары. Так, например, если в семинаре участвуют 50 человек, а в каждом наборе по 5 семинаров, то в каждом семинаре будет участвовать по 10 человек. Еще один вопрос, который следует рассмотреть, - как управлять процессом выбора участниками семинаров - см. комментарии выше под заголовком «Планирование программы».

Оценка

Это должно быть сделано очень кратко в конце сетевого мероприятия. Один из способов сделать это - попросить всех собраться на 5 минут в главном зале перед тем, как разойтись по домам. Поблагодарите всех участников и раздайте каждому листки, которые нужно заполнить и оставить у одного из фасилитаторов, стоящих у выхода. На листке может быть следующая просьба: *Расскажите нам о том, что показалось вам особенно интересным, и предложите, как улучшить наши сетевые мероприятия.* На заполнение такого листка уйдет всего минута или две.

Другой способ - раздать всем листочки с надписями и попросить написать на одном из них, что им больше всего понравилось, а на другом - как можно улучшить сетевые мероприятия. Затем их можно попросить прикрепить свои записи к одной из двух досок, расположенных в разных местах зала.

Будет полезно, если ведущий сетевого мероприятия составит резюме комментариев, чтобы передать его следующей команде.

Что делать, если вы - единственная школа в районе, где есть группа НЛУ

Возможно, в соседних школах нет групп НЛУ. Поэтому вам, возможно, придется рассмотреть другие способы предоставления возможностей сетевого взаимодействия. Некоторые предложения приведены ниже.

Организация сетевых мероприятий онлайн

Когда разразилась пандемия ковида, мы все узнали, что можно встречаться онлайн, используя Zoom или что-то подобное. Это не так приятно, как очное мероприятие в школе, но может сработать, и у этого есть дополнительные преимущества, например, возможность наладить международную сеть. На Zoom можно создавать и управлять комнатами отдыха, а также использовать цифровые инструменты для проведения дискуссий.

Пригласите коллег, не участвующих в программе

Фасилитаторы, желающие провести мероприятие, могут рассмотреть возможность приглашения коллег, которые не являются участниками программы лидерства учителей. Семинары могут стать источником профессионального обучения. Необходимо объяснить им, что семинары должны рассматриваться не как «обучение», а как возможность для взаимного обсуждения и исследования.

Приглашайте коллег из других школ

Также имеет смысл связаться с другими школами в вашем районе и узнать, не хотят ли они пригласить сотрудников посетить ваше сетевое мероприятие. Даже если они не участвуют в подобной программе, некоторые из них могут быть вовлечены в процесс развития практики в своих школах и, возможно, сочтут полезным разместить постер или провести семинар на вашем мероприятии.

Посоветуйте участникам другие возможности

Возможно, вы сможете найти такие мероприятия, как конференции или однодневные курсы, на которых ваши участники НЛУ могли бы встретиться с учителями из других школ.

Раздел 9: Создание сети

До сих пор руководство было сосредоточено на содействии программе НЛУ. В этом разделе рассматривается возможность того, что фасилитаторы могут решить создать некую организационную структуру, которая могла бы стать источником поддержки подобных программ в будущем. Создание организационной структуры может помочь повысить значимость непозиционного лидерства учителей и создать движение за перемены.

Здесь мы можем воспользоваться опытом сети HertsCam Network, которая выросла из потребности в помощи по таким вопросам, как:

- обеспечение вводных программ для фасилитаторов
- регулярное издание информационного бюллетеня или бюллетеней для фасилитаторов
- набор участников программы
- пересмотр, обновление и распространение методических материалов и пособий для семинаров
- организация сетевых мероприятий
- модерирование оценки портфолио
- присуждение сертификатов
- организация публикации историй учителей для накопления знаний
- защита интересов непозиционного лидерства учителей

Сеть HertsCam возникла в результате сотрудничества между факультетом педагогики Кембриджского университета и местным окружным управлением образования - Hertfordshire Education Services. Однако, чтобы поддержать сеть, ее руководящий комитет в 2011 году принял решение стать независимой благотворительной организацией. В Великобритании благотворительная организация регистрируется в государственном учреждении, чтобы ее цели и финансы были доступны для общественного контроля. В других странах она может рассматриваться как НПО. Это один из способов создания организации. Это позволяет сети взимать плату со школ или участников.

В Англии многие директора школ контролируют свои бюджеты и могут оплачивать программу HertsCam в своих школах. Разумеется, с этим связаны определенные трудности. В случае с HertsCam, несмотря на то, что она существует как независимая организация с 2012 года, оказалось трудно получить достаточный доход за счет платы, взимаемой со школ, чтобы покрыть расходы на содержание организации. Во многих странах невозможно собрать средства для оплаты необходимой поддержки.

Другой подход может заключаться в создании специальной команды поддержки как нового измерения уже существующей организации. Например, можно договориться с местным государственным учреждением или НПО. В Англии некоторые школы входят в полуавтономные кластеры школ, известные как «мультиакадемические трасты». Подобная организация может взять на себя задачу по оказанию вышеперечисленных видов поддержки.

Мы надеемся, что в этом руководстве содержится все необходимое для того, чтобы школы могли запустить свои собственные программы НЛУ и создать возможности для сетевого взаимодействия без особых затрат. Однако, возможно, было бы полезно рассмотреть возможность создания некой организационной структуры, которая могла бы управлять поддержкой, необходимой фасилитаторам в будущем. Если такая возможность будет рассмотрена, коллегам придется реалистично оценивать стоимость содержания такой структуры.

Раздел 10

Заключительные замечания

Потенциальные преимущества и ожидаемые результаты программы НЛУ, описанные в разделе 2 данного руководства, более подробно рассматриваются в книге, сопровождающей публикацию данного руководства.

Teachers and the practice of leadership: enabling change for transformation and social justice (Frost, Durrant, Hill, Holden & Roberts, 2025).

Мы надеемся, что те, кто рассматривает возможность инициирования программы НЛУ, прочтут эту книгу, поскольку именно в ней содержится обоснование программы НЛУ.

Одним из результатов может стать тот, который описан в Разделе 2, - «Деятельность по защите общественных интересов и активизм», если учителя получают вдохновение в результате участия в программе. Данные, приведенные в упомянутой выше книге, показывают, что в профессии учителя есть потенциал не только для того, чтобы стать эффективным проводником изменений, но и для того, чтобы многие из них стали фасилитаторами и организаторами. Таким образом, программа может развиваться и превращаться в движение за социальные изменения.

Мы надеемся, что читатели этого руководства примут решение инициировать программу НЛУ и поэтому захотят загрузить остальные вспомогательные материалы, включая ключевые вопросы для фасилитаторов, руководства по проведению сессий семинаров и сопутствующие инструменты, которые понадобятся фасилитаторам. Следует подчеркнуть, что данный документ и руководства по проведению семинаров должны рассматриваться как руководство, а не как инструкции. Инициаторы и фасилитаторы могут принять решение об адаптации спецификации программы и мероприятий семинара в соответствии с местными условиями. Данное руководство доступно на английском, русском, испанском и арабском языках, однако руководства по проведению семинаров и сопутствующие инструменты доступны только на английском языке. Если вы и ваши коллеги или соратники хотите организовать программу НЛУ, но вы находитесь не в англоязычной стране, вам нужно подумать о том, как перевести материалы на ваш язык.

Хочется надеяться, что это руководство положит начало цепочке расширения возможностей, которая начнется, когда некоторые учителя возьмут на себя задачу по

фасилитации. Это приводит к расширению возможностей группы учителей, которые становятся проводниками перемен. Учителя, получившие новые возможности, затем предоставят их коллегам, которых убедили сотрудничать в проектах развития. Мы надеемся, что ваш опыт участия в программе НЛУ будет действительно преобразующим.

Литература

Frost, D. (1995) Reflective Action Planning: A Model for Continuing Professional Development, in D. Frost, A. Edwards and H. Reynolds (eds.) *Careers Education and Guidance*. London: Kogan Page. pp. 93-104.

Frost, D. (2011) *Supporting teacher leadership in 15 countries: the International Teacher Leadership project, Phase 1 - A report*. Кембридж: Leadership for Learning University of Cambridge Faculty of Education.

Frost, D. (2023) Teacher Leadership, in P. Woods, A. Roberts, M. Tian and H. Youngs (Eds.) *Handbook on Leadership in Education*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. pp. 89-101.

Frost, D. (2025) *In pursuit of enhanced teacher professionalism: a story of praxis*. Letchworth Garden City: HertsCam Publications. www.non-positionalteacherleadership.com.

Frost, D. и Durrant, J. (2002) Teachers as Leaders: Exploring the Impact of Teacher Led Development Work, *School Leadership and Management*, 22 (2), 143-161.

Frost, D., Durrant, J., Head, M. и Holden, G. (2000) *Teacher-led School Improvement*, London: RoutledgeFalmer.

Frost, D., Durrant, J., Hill, V., Holden, G. и Roberts, A. (2025) *Teachers and the practice of leadership: enabling change for transformation and social justice*. London: Routledge.