

# Преобразования в сфере управления школами в Азербайджане.

---

## Проблемы профессионального развития директоров: Лидерство или менеджмент

Ситуационный анализ

Д-р Эльмина Кязимзаде



Explore | Participate | Change

Декабрь 2017

# Выходные сведения

Публикующая организация:

Сеть центров образовательной политики  
(Network of Education Policy Centers, NEPC)

Издатель:

Лана Юрко

Руководитель:

Д-р Эльмина Кязимзаде

Авторы:

Д-р Эльмина Кязимзаде (Центр инноваций в образовании),

Д-р Катрин Магно (Институт исследований в области прав человека),

Д-р Вафа Каздал (Азербайджанская дипломатическая академия)

Переводчик:

Мария Николенко, к.ф.н.

## Введение

**Н**аучно-практические конференции Сети центров образовательной политики проводятся дважды в год для обсуждения актуальных вопросов на основании сравнительного анализа, выполненного членами указанной организации. Руководители в сфере образования, аналитики и практикующие специалисты совместно посещают лекции, в ходе которых знакомятся с результатами сравнительных исследований, а также семинары, направленные на поиск решений проблем образовательной политики. В рамках этих занятий участники, взаимодействуя друг с другом и используя различные аналитические методы, вырабатывают рекомендации по развитию систем образования в своих странах.

Данная публикация призвана проиллюстрировать и дополнить итоги работы конференции, проведённой в Москве в февра-

ле 2017 года на базе Московской высшей школы социальных и экономических наук для обсуждения проблем руководства общеобразовательными организациями в трёх странах: Азербайджане, Кыргызстане и России.

В настоящем докладе представлены результаты анализа, проведённого директором Центра инноваций в образовании Э. Кязимзаде совместно с К. Магно (Институт исследований в области прав человека) и В. Каздал (Азербайджанская дипломатическая академия). Цель работы – выявить проблемы в сфере профессиональной деятельности директоров азербайджанских школ и предложить возможные решения в дополнение к рекомендациям, выработанным в ходе конференции.

## Ситуационный анализ

В последние десять лет усовершенствование руководства школой стало приоритетным направлением образовательной политики Азербайджана. Создание прозрачных и эффективных управленческих механизмов, ориентированных на результат, является одной из главных целей долгосрочного развития страны, согласно стратегическому плану на период с 2013 по 2020 годы [Азербайджан–2020, 2013]. Применительно к образованию достижение этой цели должно обеспечиваться путём распространения опыта разделения лидерских функций и принятия мер, способствующих переходу от так называемой «школы запоминания» к «школе мышления» [Государственная стратегия, 2013]. В последнее время азербайджанское правительство также уделяет внимание проблемам высшего образования. Развитие человеческих ресурсов посредством повышения качества работы образовательных учреждений объявлено задачей общенационального масштаба. Планируется увеличение вложений в развитие начальной, средней и высшей школы, причём особое значение придаётся оптимизации лидерского управления.

В данном ситуационном исследовании мы проследим эволюцию государственной политики в отношении директоров школ (в частности, их назначения и профессиональной подготовки во время и после образовательных реформ), охватив период с 1991 года, когда Азербайджан обрёл независимость, до настоящего момента с акцентом на результатах преобразований 1999 и 2014 годов.

Структура нашего исследования определяется следующими вопросами:

1. В какой степени программы оптимизации управления школой соотносятся с условиями функционирования общеобразовательных организаций и реальными потребностями их менеджеров и лидеров?
2. Кто предлагает программы профессиональной подготовки и повышения квалификации будущих и действующих директоров школ?
3. Как существующие механизмы назначения директоров школ влияют на их обучение перед вступлением в должность и последующее профессиональное развитие?

## Исторический обзор

### Постсоветский период (1991–1999)

В 1999 году азербайджанская система образования мало отличалась от советской. Процедура назначения и должностные инструкции директоров школ были совершенно ясны и определялись правительством государства. Как и в большинстве других стран, главы общеобразовательных организаций не проходили специальной подготовки. Говоря в целом, на должность директора школы назначались представители следующих категорий: 1) «лучшие», «активные» учителя, продемонстрировавшие мотивацию и умения,

необходимые для руководства школой; 2) опытные руководители из других сфер (таких как государственное управление или гражданские службы), способные принять на себя менеджмент и администрирование в школе.

В обоих случаях назначение производилось местными властями с одобрения министерства образования. Чёткой, последовательно разработанной и прозрачной процедуры подачи и рассмотрения заявок не существовало. Предполагалось, что для управления школой требуются примерно те же навыки, которые необходимы для руководства любым другим учреждением. Директор выполнял преимущественно административные функции, такие как обеспечение присутствия учителей и учащихся, надзор за техническим обслуживанием здания, контроль соблюдения режима работы, организация использования финансовых и других ресурсов. Бывшие учителя могли также делиться с коллективом своим педагогическим опытом, однако как от директоров от них этого не требовали и даже не ожидали. Должностные инструкции формально предполагали, что руководитель школы сам ведёт преподавательскую деятельность, но загруженность административной работой делала это почти невозможным. Фактически директора школ часто бывали слишком заняты бумажными делами, чтобы уделять много или хотя бы сколько-нибудь времени оценке качества преподавания и обучения в школе.

Одним из наиболее острых вопросов постсоветской системы образования был вопрос о том, кому должно принадлежать право назначения учителей. В начале реформ, в соответствии с принципом децентрализации, такие решения принимались на школьном уровне. Впоследствии, однако, прежний механизм был признан недостаточно прозрачным и потому сопряжённым с высоким риском коррупции. Новая политика сделала процедуру более централизованной. Правительство внедрило электронную систему подачи и отслеживания заявок, а также многоступенчатое тестирование.

В постсоветский период деятельность директоров школ сводилась главным образом к поддержанию уже сложившихся механизмов с предоставлением отчётов правительству в предусмотренном порядке. Решению управленческих проблем директора учились самостоятельно, в процессе работы. Никакие государственные или частные организации не предоставляли услуг по предварительной профессиональной подготовке или повышению квалификации руководителей общеобразовательных учреждений. В 2005 году была учреждена Государственная комиссия по вопросам государственной службы при Президенте Азербайджанской Республики, однако предлагаемые ею программы были направлены на развитие общих навыков управления госучреждениями безотносительно к системе образования вообще или школе в частности. За неимением условий для обучения школьных директоров не существовало и требований к их профессиональному развитию.

## **Первые реформы системы управления школой (2000–2013)**

Действующий азербайджанский Закон об образовании<sup>1</sup> был принят в 2009 году. Он регулирует все направления и аспекты деятельности учреждений, работающих в сфере начального (1–4 классы), основного среднего (5–9 классы) и полного среднего (10–11 клас-

---

<sup>1</sup> Режим доступа URL: <http://edu.gov.az/az/page/72/3210> [на азербайджанском языке].

сы) образования, а также дошкольной подготовки (программа проходит испытательный этап). Примечательно, что данный закон сам по себе не даёт строгого определения процессу руководства образовательной организацией. Однако существует Устав школьных педагогических советов <sup>2</sup>, закрепляющий за названными органами (которые в обязательном порядке существуют в школах, имеющих более трёх учителей, и объединяют в своём составе директора, преподавателей, родителей и др.) следующие функции:

- информировать школьное сообщество о решениях, принятых органами государственной власти, в частности, высшей управляющей коллегией Министерства образования, а также о других постановлениях;
- содействовать созданию эффективной системы труда в соответствии с политикой государства;
- поддерживать талантливых детей;
- утверждать расписание уроков и графики внеклассных мероприятий, а также программы деятельности ученических советов;
- обеспечивать стабильный приём учащихся в учреждения обязательного образования;
- организовывать и контролировать работу методических советов и предметных комиссий;
- совершенствовать режим работы школы;
- контролировать переход учащихся из класса в класс, их переэкзаменовку, оставление на второй год или на летнее обучение;
- отслеживать результаты выпускных экзаменов и аттестации учащихся.

Согласно Уставу, школьный педагогический совет является высшим руководящим органом школы. Педсоветы государственных общеобразовательных организаций должны проводить открытые дискуссии с целью демократического принятия коллегиальных решений. Повестка дня может формироваться на основании предложений членов данного совета или других органов самоуправления. Директора школ являются председателями педагогических советов и своими приказами вводят их решения в силу.

С 2000 по 2013 год было проведено несколько образовательных реформ, затронувших различные аспекты функционирования школы, от методики преподавания до ведения бюджета. Некоторые преобразования производились непоследовательно и/или затронули только отдельные регионы. Систематическому реформированию управленческих структур как на школьном, так и на региональном/национальном уровнях было уделено мало внимания. Однако в 2008 году министр образования выразил озабоченность проблемами руководства школой и подчеркнул необходимость профессиональной подготовки и повышения квалификации директоров, оказав местной неправительственной организации поддержку в проведении тренингов. Тренинги, на которых обсуждались теоретические аспекты, стили и навыки руководства, проходили как в столице, так и в сельской местности. С одной стороны, проявилась тенденция «импортировать» концепции лидерства из-за рубежа, с

---

<sup>2</sup> Необходимо отметить, что под «международным передовым опытом» понимается главным образом западный опыт, описанный в публикациях по проблемам лидерства в образовании – преимущественно англо-американских.

другой – возникли сомнения в возможности успешного внедрения заимствованных (преимущественно англо-саксонских) моделей. Было решено разработать оригинальные критерии качества работы директоров школ с учётом местной специфики, и, хотя эти критерии не были официально утверждены, интерес к проблеме стал непрерывно нарастать [Magno, 2009]. Самым значимым результатом проведения тренингов стало привлечение внимания широкой общественности к концепции делегирования руководящих ролей. В ходе возникших дискуссий прозвучали призывы к формированию новой, более прозрачной и менее авторитарной системы управления государственными школами.

Необходимо отметить, что в период с 1999 по 2014 год азербайджанское правительство при поддержке Всемирного банка реализовало широкомасштабную программу реформирования образования, задачи которой заключались в том, чтобы оптимизировать и модернизировать процесс обучения в соответствии с требованиями рыночной экономики, а также повысить эффективность и беспристрастность управления ресурсами системы образования. При этом акцент был сделан не столько на оказании профессиональной поддержки руководителям школ, сколько на пересмотре методик преподавания, учебных планов и системы повышения квалификации учителей. Преобразования, осуществлённые при поддержке Всемирного банка с 2008 по 2014 год, выявили значимость роли директора как менеджера по реформированию школьной программы, однако изначально основной целевой аудиторией были учителя и все усилия направлялись на их профессиональное развитие, меж тем как лидерскому потенциалу директоров не уделяли необходимого внимания. Только на поздних этапах реформы, в 2011/12 учебном году, главы общеобразовательных организаций были приглашены на первые тренинги по составлению учебных планов [Sigma, 2016]. То, что в руководителе общеобразовательного учреждения увидели менеджера по реформированию школьной программы, можно считать первым шагом к систематическому оказанию профессиональной поддержки директорам как лидерам в сфере преподавания. Данная инициатива не получила продолжения и не принесла значительных результатов, поскольку рассматривалась лишь в качестве дополнения к мероприятиям по повышению квалификации учителей с целью обеспечения качества преподавания и обучения. И всё-таки, даже не будучи специально предназначенными для формирования лидерских навыков, эти тренинги стали первой общегосударственной инициативой по профессиональному развитию директоров школ. Если в прошлом работа по повышению квалификации велась преимущественно централизованно, то теперь в рамках политики аутсорсинга в качестве поставщиков образовательных услуг были привлечены различные неправительственные организации [Sigma, 2016].

Таким образом, основным положительным результатом преобразований 2000–2013 годов стало расширение возможностей для профессионального развития глав общеобразовательных организаций как менеджеров качества преподавания и обучения в рамках реформирования учебных планов в масштабе всей страны. Недостаток этих преобразований заключается в отсутствии критериев компетентности директоров как лидеров в сфере преподавания, а также в невысокой эффективности проведённых тренингов и неустойчивости результатов. Применяя политику аутсорсинга, министерство образования обратилось к неправительственным организациям как к квалифицированным поставщикам образовательных услуг. Об этом нововведении, оказавшем сильное влияние на дальнейшее развитие системы управления школами, будет подробнее рассказано в следующих разделах настоящего исследования.

## **Эволюция политики в отношении директоров школ: потребность в педагогическом лидерстве (2013 – н. вр.)**

Начиная с 2013 года министерство образования произвело следующие наиболее значительные изменения, затронувшие глав средних учебных заведений: 1) пересмотр профессиональных обязанностей директоров; 2) внедрение всеохватывающей компетентностной системы их назначения; 3) проведение тренингов для кандидатов на должность директора с привлечением негосударственных образовательных организаций. Далее будет представлен краткий анализ преимуществ и недостатков каждого из этих нововведений. Необходимо отметить, что названные меры оказали не изолированное, но комплексное воздействие на систему образования: трудности в проведении одной реформы зачастую сказывались на успехе другой. Следовательно, их целесообразно рассматривать как в отдельности, так и совокупно.

### **1. Пересмотр профессиональных обязанностей директоров**

В настоящее время обязанности директоров школ определяются следующим образом:

- оказание профессиональной поддержки учителям и оценка их работы;
- обеспечение качества процессов преподавания и обучения;
- привлечение школьных руководящих органов, таких как педагогический совет, к деятельности, направленной на постановку целей и оценку полученных результатов;
- планирование развития школы;
- подготовка отчётов.

На основании этих формулировок (особенно показательны первые две функции) можно заключить, что директор школы рассматривается главным образом как координатор образовательного процесса и высококлассный специалист в области преподавания. Иными словами, основная задача директоров – педагогическое лидерство, даже если на данный момент они не были специально обучены лидерским навыкам в рамках соответствующего подхода.

### **Преимущества пересмотра обязанностей директоров**

Новое определение функций, закрепляемых за руководителями азербайджанских общеобразовательных организаций, учитывает «международный передовой опыт». Согласно этим формулировкам, директор должен преобразовать школу в своего рода учебное сообщество, к чему призывает литература по вопросам лидерства в образовании.

### **Недостатки пересмотра обязанностей директоров**

Представляется маловероятным, чтобы начинающий или даже опытный руководитель действительно обладал всеми знаниями и навыками, необходимыми для усовершенствования работы школы и успешного оказания профессиональной помощи учителям. Обеспечение качества преподавания и обучения – комплексный многоуровневый про-

цесс, и тот, кто им руководит, должен уметь мотивировать педагогов и учащихся, внедрять инновации, эффективно строить межличностное общение. Новые требования недостаточно сформулировать. Для их успешного выполнения директоров необходимо инструктировать и курировать. Кроме того, обновлённые стандарты «спущены сверху» и неизвестно, в какой степени они были бы одобрены, если бы решение принималось с более активным привлечением всех сторон, задействованных в образовательном процессе. Внедряемые нововведения, так же как и их теоретическая основа, разработаны по западному образцу, и их применение в Азербайджане может оказаться неэффективным. Следовательно, стратегии реализации нового стандарта необходимо отслеживать, контролируя то, как директора школ приобретают и как используют требуемые знания и навыки.

## 2. Внедрение всеохватывающей компетентностной системы назначения

В 2016 году министерство образования опубликовало приказ «О регулировании процесса назначения директоров общеобразовательных учреждений», в соответствии с которым четырёхступенчатая процедура начинается с объявления вакансии и подачи кандидатами необходимых документов в режиме онлайн. Соискатели должны иметь высшее образование и опыт профессиональной педагогической или управленческой деятельности не менее пяти лет (не менее трёх лет для выпускников специальных университетских курсов менеджмента и лидерства в образовании). Министерская комиссия рассматривает заявки, и претенденты, соответствующие всем требованиям, приглашаются на экзамен: им предлагают решить тест с вариантами ответа (80 баллов) и написать эссе (20 баллов). Максимальная сумма баллов – 100. Тестовая часть проверяет знания в области трудового и образовательного законодательства (40 баллов), менеджмента и финансов в среднем учебном заведении (20 баллов), а также в области статистики с упором на количественный анализ школьных данных (20 баллов). Последняя ступень – интервью с членами министерской комиссии. Отбор кандидатов, назначение и увольнение директоров производится министерством образования без участия региональных или муниципальных властей на каком бы то ни было этапе. С 2014 по 2017 год зарегистрировано 2200 заявлений о приёме на должность директора школы, причём 400 кандидатов прошли тренинги, финансируемые министерством. График, представленный ниже, показывает, сколько соискателей, прошедших обучение, были назначены руководителями столичных школ<sup>3</sup>.

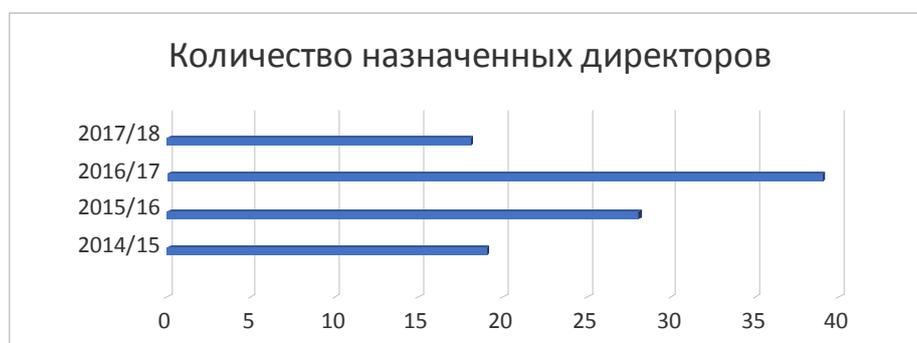


График 1. Количество назначенных директоров

<sup>3</sup> Новая процедура назначения директоров применялась только в Баку.

Как видно из графика, в 2017/18 учебном году количество претендентов на директорскую должность существенно снизилось по сравнению с предыдущим периодом, что может быть обусловлено трудностями, с которыми новоиспечённые директора столкнулись в реальной школьной жизни. «На начальном этапе [внедрения новой процедуры назначения – Э.К.] в школьных сообществах наблюдалась своеобразная “эйфория”. Люди восторженно приняли новую открытую систему, появилось много желающих участвовать в прозрачной процедуре отбора на основании объективных заслуг. Но затем начались разочарования, вызванные реалиями школьной жизни», – сообщил сотрудник Министерства образования в личной беседе с нами 27 ноября 2017 года. Недавно назначенные руководители не встретили необходимой стабильной поддержки со стороны школ, привыкших к авторитарному управлению.

### **Преимущества новой системы назначения**

Систематизация процесса назначения директоров школ – результат усилий министерства, направленных на создание прозрачного механизма отбора кандидатов в соответствии с чёткими требованиями к их знаниям и навыкам. Иными словами, решающее значение приобретают объективные заслуги претендентов на должность. Кроме того, новая модель позволила существенно повысить мотивацию директоров к дальнейшему профессиональному развитию.

### **Недостатки новой системы назначения**

Азербайджанский Закон об образовании не даёт однозначного определения роли семьи и местной общественности в функционировании школы и не наделяет их правом участия в управлении учебным заведением. Если родители недовольны работой директора, они бессильны что-либо изменить. Наблюдается недоверие к школьному руководству со стороны граждан, а также нехватка хорошо развитых административных ресурсов [Mikayılova, 2008]. Кроме того, поскольку современная политика педагогического лидерства не получила распространения в масштабе всей страны, основными инструментами мотивации в школах зачастую остаются поощрения и наказания. Это порождает сомнение в том, насколько правильно очерчен круг знаний и навыков, в первую очередь проверяемых в ходе министерской процедуры отбора претендентов на директорскую должность.

### **3. Проведение тренингов с привлечением негосударственных образовательных организаций**

Начиная с 2013 года правительство привлекает к проведению тренингов по менеджменту и лидерству в сфере образования различные учреждения, в том числе негосударственные. В качестве поставщиков образовательных услуг выступают вузы и частные организации, применяющие разнообразные методики обучения лидерским навыкам с учётом указанных аспектов школьного менеджмента.

Организаторы тренингов начинают играть важную роль в профессиональном развитии директоров школ. Далее мы охарактеризуем программы, доступ к которым смогли получить, с точки зрения содержания и используемого подхода, а также представим обобщённый анализ текущего состояния системы подготовки руководителей средних учебных заведений.

Тренинги для лидеров в сфере образования проводят следующие вузы: университет «Хазар», Государственный экономический университет и Азербайджанская дипломатическая академия. Кроме университетов образовательные услуги директорам школ предоставляют некоторые независимые организации, такие как Азербайджанский центр развития учителей.

### Университет «Хазар»

Университет «Хазар» предлагает программу, состоящую из 7 модулей и рассчитанную на 12 недель занятий общей продолжительностью 128 часов. Программа включает в себя следующие разделы:

- менеджмент в сфере образования;
- составление и реализация учебных планов;
- информационные и коммуникационные технологии;
- законодательство в сфере образования;
- финансы в сфере образования;
- психометрия;
- образовательная психология;
- статистика .

Каждый модуль предполагает выполнение исследовательских заданий, работы оцениваются. По завершении программы участники получают «Сертификат профессионального развития». Желаящим продолжить обучение в магистратуре университета «Хазар» начисляется 5 баллов (по Европейской системе переводных зачётных единиц).

### Государственный экономический университет

Государственный экономический университет проводит курсы продолжительностью более трёх месяцев (180 часов). Программа охватывает следующие предметные области:

- менеджмент качества в сфере образования;
- законодательство в сфере образования;
- ИКТ в обучении;
- статистика и количественные методы;
- лидерство в сфере образования;
- образовательная психология и развитие личности;
- учебный план: теория и практика;
- финансы в сфере образования;
- школьное сообщество и укрепление сотрудничества между его членами.

### Азербайджанская дипломатическая академия

Азербайджанская дипломатическая академия (АДА) – относительно новое учебное заведение, основанное в 2006 году. В 2014 году министерство образования присвоило ему

статус университета. АДА специализируется на дипломатии и международных отношениях, государственной политике, управлении предпринимательской деятельностью, информационных технологиях и инженерном деле, а также на методике преподавания, лидерстве и администрировании в образовательной сфере. Недавно учреждённая на базе академии Школа образования ставит перед собой задачу разработать образцовую с управленческой и педагогической точек зрения структуру, которая впоследствии будет внедрена в общенациональном масштабе. Эта школа стремится подготовить для страны новое поколение школьных директоров и высококлассных учителей, чтобы внести таким образом свой вклад в реформирование процесса преподавания, управления и разработки образовательной политики, а также стать международным центром исследований в области образования, направленных на выявление, анализ и распространение новейших продуктивных тенденций.

Программа состоит из 90 зачётных единиц. Студенты занимаются на протяжении двух лет, проходя по три курса (18 зачётов) в семестр и один курс в летнюю сессию. Преподаватели используют такие методики, как проблемно-ориентированное обучение, ситуационный анализ, групповая работа. Студенты в обязательном порядке отрабатывают практику. Содержание курса включает следующие компоненты:

- осознание себя как лидера путём саморефлексии;
- руководство организационными преобразованиями;
- создание условий для развития талантов и высокой производительности труда;
- обеспечение повышения квалификации сотрудников, оказание поддержки учебным сообществам;
- внедрение инноваций при помощи нестандартного мышления и активных действий;
- поиск и использование информации для непрерывного усовершенствования;
- управление системами наблюдения и оценки;
- менеджмент и распределение ресурсов.

#### [Азербайджанский центр развития учителей](#)

Данная организация предлагает несколько программ, таких как цикл из шести занятий «Восходящие лидеры» (общая продолжительность – 9 часов), посвящённый ценностям, лежащим в основе эффективного управления, курс «Стратегическое планирование» и другие вебинары и тренинги для руководителей в сфере образования. Многие программы разработаны при участии иностранных экспертов. В 2017 году центр открыл годовую программу курирования и поддержки глав общеобразовательных организаций «Институт лидерства для директоров школ».

## Результаты привлечения сторонних организаций

Учебный план, разработанный тремя вышеназванными вузами в сотрудничестве с министерством образования, объединяет в себе академически осмысленный опыт преподавательского и административного менеджмента. Затрагиваются разнообразные темы, используются различные подходы к обучению. Министерство признаёт сертификаты, выданные университетами-партнёрами. Программа частично финансировалась государством, что позволяло не взимать платы с кандидатов, победивших в министерском конкурсе. Как бы то ни было, содержание курса и методы обучения во многом определяются особенностями обобщающего экзамена, проводимого в формате теста с вариантами ответа. Обучающиеся в большей степени настроены на запоминание информации, касающейся государственной политики и законодательства в сфере образования, школьного менеджмента, финансов и статистического учёта, нежели на рефлексию и развитие личностных лидерских качеств, способствующих эффективному руководству школой.

С 2015 года, когда министерство образования завершило пилотный проект профессионального развития директоров, государство не выделяет средств на проведение тренингов без взимания платы с обучающихся. В настоящее время университет «Хазар» продолжает оказывать образовательные услуги будущим руководителям школ на платной основе.

АДА предлагает программы, построенные по принципу рефлексивного обучения (то есть с использованием анализа конкретных ситуаций и других видов исследовательской работы). Большое внимание уделяется развитию лидерских способностей и практических навыков. Однако занятия проводятся на английском языке, которым не все обучающиеся достаточно хорошо владеют. Кроме того, плата за обучение слишком высока для большинства кандидатов из обычных школ.

Азербайджанский центр развития учителей предлагает курсы, разработанные с учётом местных условий, а также последующую индивидуальную поддержку. Но программа обучения ещё не прошла сертификацию, и занятия опять же слишком дорогостоящие, чтобы в них могли участвовать сотрудники обычных школ.

Три вышеназванных вуза были выбраны министерством образования как организационно-партнёры для оказания образовательных услуг в рамках проекта профессионального развития директоров школ, на который возлагались большие надежды. Правительство применило политику аутсорсинга, приняв за образец модель децентрализации, задействованную в рамках более ранних международных образовательных проектов. Преимущество такого решения заключается в выделении дополнительных ресурсов на нужды стратегического планирования, а также в усилении поддержки, оказываемой негосударственным организациям, присутствие которых обеспечивает разнообразие подходов и своего рода рыночную конкуренцию. Эти явные достоинства министерского проекта уравновешиваются несколькими недостатками: отсутствуют чёткие профессиональные стандарты, содержание программ подготовки не унифицировано, требуются более квалифицированные инструкторы.

## Заключение

До 2013 года в Азербайджане не уделялось существенного внимания подготовке лидеров в образовательной сфере. Однако в последнее время в этой стране, как и во многих других странах мира, всё же была осознана необходимость специального обучения директоров школ. Азербайджанское правительство и министерство образования признали эту задачу одной из приоритетных. Смена курса, произошедшая в 2013 году, открыла перед образовательным сектором новые возможности и поставила новые непростые задачи.

Попытки реформирования, предпринимавшиеся начиная с 2014 года, позволили директорам средних учебных заведений (а также учителям, желающим получить директорскую должность) приобретать знания и навыки, имеющие непосредственное отношение к эффективному управлению школой. Успешный директор должен уметь сотрудничать с другими участниками образовательного процесса (представителями власти, родителями, учителями и учениками), быть компетентным в административных вопросах и, что особенно важно, оказывать педагогам непрерывную поддержку с целью повышения качества преподавания и обучения. Правительство позволило фактическим и будущим руководителям многих общеобразовательных организаций пройти курсы профессионального развития с возможностью выбора программы. В качестве мотивирующего фактора выступило введение новой процедуры назначения директоров: каждый желающий руководить школой теперь обязан продемонстрировать определённые знания и навыки.

Помимо новых возможностей, возникли и трудности. Большинство программ профессионального развития в сфере школьного менеджмента имеет формат обычных тренингов без какого бы то ни было продолжения. **Критерии** профессионализма руководителей школ, сформулированные в рамках различных программ, **не вполне ясны и нуждаются в унификации**. Необходимо также организовать систему **кураторской поддержки** директоров, прошедших обучение и приступивших к выполнению своих обязанностей. В 2017 году министерство образования инициировало пересмотр механизма подготовки и назначения руководителей средних учебных заведений с целью изыскания возможности для оказания помощи новоиспечённым директорам на базе их школ, однако этот проект ещё не реализован. Кроме того, подходы, применяемые организаторами курсов, зачастую не соответствуют требованиям, на которых построена министерская процедура отбора. По содержанию и методам предлагаемые программы обучения являются лично и рефлексивно ориентированными, в то время как отборочный экзамен имеет форму теста с вариантами ответа. Как ни похвально стремление министерства сделать механизм отбора и назначения более прозрачным, существующий формат тестирования не позволяет кандидатам продемонстрировать **навыки критического мышления**. Претенденты на директорскую должность вынуждены фокусироваться на запоминании информации из области государственной политики и законодательства в сфере образования, школьного менеджмента, финансов и статистики, при этом уделяя недостаточно внимания развитию аналитических и личностных лидерских навыков, необходимых для того, чтобы руководить школой и преобразовывать её. Ещё одна проблема заключается в том, что некоторые из доступных программ профессионального раз-

вития попросту слишком дороги по меркам многих действующих и будущих директоров. Для увеличения посещаемости курсов **плату за обучение необходимо снизить** – к примеру, за счёт субсидий. Наконец, несмотря на то, что отдельные организации предлагают курсы онлайн-обучения, доступ к программам профессионального развития в целом ограничен, особенно для руководителей сельских школ.

На протяжении следующих десятилетий необходимо наблюдать за тем, как доминирование теорий и практик, заимствованных у стран Запада, влияет на подготовку и последующую деятельность директоров азербайджанских учебных заведений. В частности, произойдёт ли смена акцентов в пользу модели педагогического лидерства или же сохранится ориентация на делегирование полномочий? Кроме того, чрезвычайно важно отслеживать меры, принимаемые правительством с целью решения пяти вышеперечисленных проблем.

## Цитируемые источники:

Государственная стратегия по развитию образования в Азербайджанской республике (2013). Режим доступа URL: [https://azertag.az/ru/xeber/Gosudarstvennaya\\_strategiya\\_po\\_razvitiyu\\_obrazovaniya\\_v\\_Azerbaidzhanskoi\\_Respublike-109168](https://azertag.az/ru/xeber/Gosudarstvennaya_strategiya_po_razvitiyu_obrazovaniya_v_Azerbaidzhanskoi_Respublike-109168);

Концепция развития «Азербайджан - 2020: Взгляд в будущее», 2013. Режим доступа URL: [http://president.az/files/future\\_ru.pdf](http://president.az/files/future_ru.pdf);

Министерство Образования Азербайджанской Республики. Проект реформы образования (1999–2013) [На азербайджанском языке]. Режим доступа URL: <http://edu.gov.az/az/page/84/1319>;

Azerbaijan Teacher Development Centre: International Educators Help to Raise Education Bar and Skill Set in Azerbaijan. Режим доступа URL: <http://www.prnewswire.com/news>;

Magno C. Comparative Perspectives on International School Leadership: Policy, Preparation and Practice. New York: Routledge, 2013;

Mikayilova M. Strengthening Community Participation in the Azeri School Governance: Lessons Learned from Some Project Experience // Human Rights Education in Asian Schools, Volume Twelve, Asia-Pacific Human Rights Information Centre, Osaka, Japan, 2008. Режим доступа URL: <http://www.hurights.or.jp/archives/pdf/asia-s-ed/v11/14Community%20Participation%20in%20the%20Azeri%20School%20Governance.pdf>;

SIGMA–2014. All Population Survey: Final Phase. Baku: SIGMA, 2014.