



ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА (СОВРЕМЕННЫЙ ОПЫТ)

Ахмедова Нигина Раджабовна

Азиатский международный университет

Кафедра педагогики и психологии

Студент 2-го курса магистратуры

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20230308>

ARTICLE INFO

Qabul qilindi: 12-may 2026 yil

Ma'qullandi: 14-may 2026 yil

Nashr qilindi: 16-may 2026 yil

KEYWORDS

Программы подготовки, менеджмент, образовательные учреждения, оценка эффективности, проблемы обучения, изменения в законодательстве, требования рынка труда.

ABSTRACT

В данной статье анализируются существующие программы подготовки управленческих кадров в образовательных учреждениях, рассматриваются имеющиеся проблемы и оценивается их эффективность. Особое внимание уделяется обновлению образовательных программ в ответ на изменения в законодательстве, потребности рынка труда и социальную среду. Также обсуждаются успешные примеры и рекомендации по совершенствованию систем подготовки управленческих кадров.

На протяжении последних двух десятилетий вопрос о профессиональной подготовке руководителей образовательных организаций превратился в один из центральных в глобальной образовательной политике. Международные организации — ОЭСР, ЮНЕСКО, Всемирный банк — неоднократно фиксировали прямую зависимость между качеством школьного лидерства и академическими результатами учащихся. Исследование ОЭСР «Improving School Leadership» (2008), ставшее отправной точкой для реформ в десятках стран, показало: директор школы является вторым по значимости фактором влияния на обучение детей после качества учителя. Это открытие перевернуло устоявшееся представление о руководителе школы как об администраторе и поставило вопрос о том, как целенаправленно готовить людей к этой роли. Именно тогда в мировой практике началась волна создания специализированных программ и институтов, ряд из которых сегодня считается эталонными моделями.

Ответом на критику стало появление нового поколения программ. Наиболее известный пример — **New Leaders** (основана в 2000 году в Нью-Йорке), некоммерческая организация, разработавшая интенсивную годичную программу подготовки директоров для городских школ. Программа сочетает летний теоретический модуль с погружённой резидентурой в действующих школах на протяжении учебного года: слушатели проводят не менее 80% времени непосредственно в школьной среде под руководством опытных наставников. К 2023 году через программу прошли более 6 000 руководителей, работающих преимущественно в школах с высокой долей социально уязвимых учащихся. Независимые оценки показывают, что выпускники программы

демонстрируют статистически значимые результаты по повышению академических показателей в своих школах.

Принципиально иную модель представляет **Broad Residency in Education Management**, предназначенная для привлечения в образование лидеров из бизнеса и некоммерческого сектора. Участники двухлетней резидентуры занимают реальные управленческие должности в школьных округах и образовательных организациях при одновременном участии в структурированной программе профессионального развития. Критики этой модели указывают на риски, связанные с переносом корпоративных управленческих логик в образование, однако сторонники подчёркивают значение разнообразия управленческих культур для системного обновления сектора.

На системном уровне важнейшим элементом американской модели стала **Wallace Foundation**, фонд, который с 2000-х годов финансирует как исследования в области школьного лидерства, так и разработку учебных программ. Финансируемая фондом инициатива University Principal Preparation Initiative (UPPI) охватила семь крупных университетов — Университет Северной Каролины, Университет Дэнвера, Университет штата Оклахома и другие — с целью радикального пересмотра содержания и форматов подготовки директоров. Общей чертой обновлённых программ стало усиление клинического компонента, партнёрство с реальными школьными округами и переход от курсового обучения к проектно-ориентированному.

NCSL разработал и внедрил **Национальную программу повышения** Не менее значимым вкладом британской модели стала концепция **системного лидерства** (system leadership), разработанная исследователем Дэвидом Хопкинсом и воплощённая в программе **National Leaders of Education (NLE)**. Согласно этой концепции, наиболее эффективные директора несут ответственность не только за свою школу, но и активно участвуют в развитии соседних школ — в роли советников, наставников или временных управленцев. К 2020 году в Англии насчитывалось более 1 500 национальных лидеров образования, работающих в партнёрстве со школами, испытывающими трудности. Эта модель горизонтального распространения педагогического и управленческого мастерства стала одной из наиболее цитируемых в международных сравнительных исследованиях.

В Шотландии параллельно развивалась собственная система через **SCEL (Scottish College for Educational Leadership)**, созданный в 2013 году. В отличие от английской модели, SCEL делает акцент на совместном профессиональном обучении через **Professional Learning Communities** и исследовательски ориентированной практике: руководители школ осваивают методологию action research и применяют её к решению реальных управленческих задач в своих учреждениях.

Финляндская модель подготовки образовательных менеджеров примечательна своей принципиальной непохожестью на англосаксонские образцы. В Финляндии отсутствует специализированная обязательная сертификационная программа для директоров: вместо неё действует система, предполагающая, что будущий руководитель проходит долгий путь профессионального роста внутри педагогической профессии — от учителя к руководителю методического объединения, затем к заместителю директора.

Исключительное место в мировой практике занимает **Сингапур**. Городу-государству удалось создать одну из наиболее системных и последовательных моделей подготовки школьных лидеров в мире. Центральным элементом является **National Institute of Education (NIE)** — единственная организация, осуществляющая подготовку педагогических и управленческих кадров в стране. Система работает следующим образом: перспективных учителей выявляют на ранних этапах карьеры, зачисляют в управленческий кадровый резерв и планомерно готовят к руководящим позициям через ротации, наставничество и формальное обучение.

Программа **Leaders in Education Programme (LEP)**, реализуемая NIE совместно с Министерством образования Сингапура, представляет собой шестимесячную интенсивную резидентуру для лиц, назначенных на должность директора. Программа включает теоретические модули по лидерству, организационному развитию и образовательной политике, международные стажировки (в том числе в Финляндии, США и Великобритании), а также глубокое погружение в практику через реальные консультационные проекты для школ. Принципиально важно, что в Сингапуре директора рассматриваются как часть государственной службы и их профессиональное развитие является государственными инвестициями, а не личной ответственностью.

В Германии подготовка образовательных менеджеров традиционно осуществлялась через систему государственных педагогических институтов (Landesinstitute), действующих на уровне федеральных земель. Однако в 2000-х годах, во многом под влиянием низких результатов немецких школьников в первых исследованиях PISA, система начала трансформироваться.

В земле Северный Рейн — Вестфалия был создан **Zentrum für schulpraktische Lehrerausbildung**, реализующий программы для директоров с акцентом на управление качеством и педагогическое лидерство. Бавария разработала собственную многоступенчатую модель: от подготовки заместителей директоров до специализированных программ для руководителей школ разных типов. Координационную роль на федеральном уровне выполняет **Deutsche Schulakademie**, основанная в 2015 году и ставшая платформой для распространения инновационных практик управления и обучения.

Нидерланды представляют интересный пример системы, в которой образовательные учреждения наделены высокой степенью автономии. В этих условиях профессиональные объединения директоров — прежде всего **Schoolleidersregister PO** (для начального образования) и **VO-raad** (для среднего) — взяли на себя функцию профессиональной стандартизации. В 2014 году был введён добровольный, но широко принятый **профессиональный регистр директоров**, предполагающий периодическую верификацию компетенций и требования к продолжению профессионального образования. Это пример саморегулирования профессии — механизм, альтернативный государственной сертификации.

В Канаде, где образование также является провинциальной компетенцией, выработались разнообразные региональные подходы, при этом общей чертой является высокая степень интеграции исследований и практики. Провинция Онтарио, управляя крупнейшей системой образования в стране, создала **Ontario Leadership Framework** —

модель компетенций, лежащую в основе как программ подготовки, так и оценки действующих руководителей.

Особую известность приобрёл опыт **Manitoba** в разработке «адаптивного лидерства» — подхода, сочетающего теорию Рональда Хейфеца с локальными исследованиями данных. Университет провинции Альберта через свой **Centre for Educational Research** активно исследует эффективность различных форматов подготовки директоров, создавая доказательную базу для политических решений. Исследователи из Канады — в первую очередь Кеннет Лейтвуд — внесли значительный вклад в международную дискуссию о природе трансформационного и распределённого лидерства в образовании.

Анализ зарубежного опыта позволяет выделить несколько сквозных закономерностей, характерных для наиболее развитых систем подготовки образовательных менеджеров.

Во-первых, повсеместно наблюдается переход от знаниевой к компетентностно-практической модели подготовки: теоретические курсы уступают место клиническим программам, резидентурам и проектной деятельности в реальных школах. Показательно, что такие страны, как США, Великобритания и Сингапур, пришли к этому выводу независимо друг от друга, отталкиваясь от разочарования результатами традиционных университетских программ.

Список использованной литературы:

1. Конституция Республики Узбекистан. – Ташкент, 1992.
2. Закон Республики Узбекистан «Об образовании». – Ташкент: Изд-во «Узбекистан», 1997.
3. Закон Республики Узбекистан «Об образовании» (новая редакция). – 23 сентября 2020 г.
4. Государственный образовательный стандарт Республики Узбекистан. – Ташкент, 2001.
5. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-158 «Стратегия “Узбекистан-2030”». – 2023.
6. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-73 «О мерах по совершенствованию системы подготовки педагогических кадров». – 2025.
7. Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-316 «О реформировании системы профессионального образования». – 2025.
8. Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон стратегияси. – Ташкент: Ўзбекистон, 2021.
9. Программа SmartED по развитию образования в Узбекистане. – 2025.
10. Материалы UNESCO по развитию профессионального образования в Узбекистане. – 2025.
11. Новая система управления профессиональным образованием в Узбекистане. – 2025.
12. Реформы системы высшего образования Узбекистана. – 2025.
13. Введение 12-летнего образования в Узбекистане. – 2026.
14. Программа подготовки управленческих кадров «Лидеры будущего». – 2025.
15. Материалы по реформированию образовательной системы Узбекистана. – 2026.
16. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. – М.: Просвещение, 2002.

- 17.Морева Н.А. Тренинг педагогического общения. – М.: Просвещение, 2003.
- 18.Симоненко В.Д. Общая и профессиональная педагогика. – М.: Вентана-Граф, 2006.
- 19.Указ Президента Республики Узбекистан № УП-4947 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан». – 2017.
- 20.Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-2909 «О мерах по совершенствованию системы высшего образования». – 2017.



INNOVATIVE
ACADEMY