

УДК 37.035:316.46(73)

АМЕРИКАНСЬКИЙ ПІДХІД ДО ПРОБЛЕМИ ЛІДЕРСТВА ВЧИТЕЛЯ

Пономаренко О.В.

У статті досліджено проблему лідерства вчителя через поняття влади та впливу. Проаналізовано основні джерела влади вчителя у співвідношенні з тактиками впливу, які він може використовувати як формальний і неформальний лідер у педагогічній взаємодії у школі. Зроблено рекомендації щодо використання вчителем окремих видів влади.

***Ключові слова:** лідерство вчителя, вплив, тактики впливу, влада, експертна влада, референтна влада, законна влада, влада примусу, влада заохочення.*

В статье исследована проблема лидерства учителя через понятия власти и влияния. Проанализированы основные источники власти учителя в соотношении с тактиками влияния, которые он может использовать как формальный и неформальный лидер в педагогическом взаимодействии в школе. Даны рекомендации по использованию отдельных видов власти.

***Ключевые слова:** лидерство учителя, влияние, тактики влияния, власть, экспертная власть, эталонная власть, законная власть, власть принуждения, власть поощрения.*

The problem of teacher leadership is explored through the concepts of power and influence. The main sources of teacher power in relation to the influence tactics which can be used by the teacher as a formal and non-formal leader of pedagogical interaction at school are analyzed. The recommendations on using particular types of power are made.

***Key words:** teacher leadership, influence, influence tactics, power, expert power, referent power, legitimate power, coercive power, reward power.*

Сьогодні проблема лідерства вчителя набуває неабиякої актуальності не лише в Україні, а й в цілому світі. Це пов'язано з тим, що часи традиційної педагогічної парадигми в освіті, коли між учасниками навчально-виховного процесу панували чітко виражені суб'єкт-об'єктні відносини і коли вчитель був беззаперечним суб'єктом лідерства, принаймні у класі, поступово змінюються на час, коли вчителю необхідно докласти неабияких інтелектуальних, емоційних та вольових зусиль для того, щоб стати лідером як учнівського, так і педагогічного колективу для здійснення свого впливу на всіх учасників педагогічної взаємодії.

Оскільки тема лідерства педагогів була лише фрагментарно висвітлена у вітчизняному педагогічному дискурсі, зокрема у роботах таких учених, як Н.В.Мараховська, І.С.Миськів, Н.О.Семченко, Д.Д.Зербіно, Ю.І.Завалевський та ін., ми вважаємо за доцільне звернутися до зарубіжного досвіду, зокрема США, де ця проблема є предметом дискусії вже не одне десятиліття.

Ключовими складовими лідерства загалом та лідерства вчителя зокрема, відповідно до амери-

канського підходу, є його влада та вплив, а також особливості їх використання. Традиційно поняття влади у нас асоціюється з авторитарністю і суперечить гуманістичній парадигмі в освіті. У США це поняття розглядають ширше, беручи до уваги зміст влади та контекст, у якому вона використовується. Тому метою нашої статті є спроба дослідити основні джерела влади вчителя у співвідношенні з тактиками впливу, які він використовує як формальний і неформальний лідер у навчально-виховному процесі школи, висловити застереження щодо зловживання педагогом окремими видами своєї влади, а також показати паралелі між вітчизняним та американським підходом до трактування ключових понять лідерства.

У літературі лідерство часто визначається як процес впливу, який здійснює суб'єкт впливу (лідер) на об'єкт впливу (послідовників) [1, с. 231]. Більше того, вплив є психологічною основою лідерства, оскільки виступає важливою складовою процесу взаємодії між людьми [2]. Сам процес впливу передбачає таку поведінку лідера, наслідком або метою якої є зміна поведінки, почуттів чи думок

послідовників стосовно якого-небудь стимулу, яким може стати соціально значуща проблема, продукт, вчинок тощо [3, с. 17; 1, с. 231]. Розрізняють вплив спрямований і неспрямований. Перший реалізується за допомогою механізмів переконання та навіювання. Неспрямований вплив характеризується тим, що суб'єкт впливу "не ставить перед собою завдання досягти певного результату від об'єкта, хоча ефект його дії виникає і простежується в діях механізмів зараження і наслідування" [4, с. 74]. Крім згаданих вище механізмів, які може використовувати вчитель для здійснення впливу, розрізняють також тактики впливу. Так, американський дослідник Гарі Юкл визначає дев'ять основних тактик, а саме: 1) *раціональне переконання* (вчитель використовує логічні аргументи та наводить очевидні докази, тобто апелює до логіки і здорового глузду співрозмовників); 2) *надихання* (вчитель апелює до ідеалів та цінностей особистості з метою активувати її емоції та викликати ентузіазм); 3) *консультація* (вчитель використовує поради інших при прийнятті рішень, висловлює прохання про допомогу у плануванні певної діяльності та участі в ній); 4) *підлещування* (вчитель використовує похвалу чи лестощі, щоб здобути прихильність); 5) *персональне звернення* (вчитель прохає про послугу на підставі дружніх стосунків і прихильності); 6) *обмін* (вчитель висловлює пропозицію обміняти послугами за принципом "ти мені – я тобі"); 7) *коаліційна тактика* (вчитель звертається за допомогою до колективу і використовує соціальний тиск, щоб переконати об'єкт впливу діяти в інтересах групи); 8) *правова тактика* (вчитель використовує свої повноваження, дє відповідно до інструкцій, правил чи традицій, щоб виправдати свої прохання чи дії); 9) *тиск* (вчитель використовує вимоги, погрози, наполегливі перевірки та постійні нагадування, щоб змусити об'єкт впливу виконати поставлені завдання) [5].

Використання тієї чи іншої тактики впливу вчителем залежить від того, на який ресурс своєї влади він покладається.

Влада є невід'ємним атрибутом та інструментом лідерства, а здобуття і використання влади є його передумовою. У психології влада – це здатність і можливість впливати на діяльність і поведінку людей засобами волі, авторитету, права, насильства тощо [4, с. 70]. Влада може мати особистісний характер, коли вона використовується для задоволення власних інтересів і виступає символом статусу ("влада над"), а також може бути соціалізованою і використовуватись для мотивації інших та досягнення цілей групи ("влада разом з"). Американські дослідники Дж.Френч та Б.Рейвен виділяють п'ять видів соціальної влади у взаємовідносинах між людьми, а в нашому випадку між лідером (вчителем) та його послідовниками, залежно від тих ресурсів, на які ця влада спирається і на яких ґрунтується процес впливу: експертна влада, референтна влада, законна влада, влада примусу та влада захоплення [6, с. 78]. Відповідно до цього ресурси влади розподіляються на ідеальні (характер, воля, організаційні здібності) та матеріальні (засоби захоплення та примусу тощо) [2].

Експертна влада – це влада інформації, знань чи досвіду. Вона є результатом формальної освіти, професійного розвитку тощо. Зазвичай люди схильні довіряти експертам і самі надають їм владу над собою,

оскільки визнають їхній досвід та вищий рівень знань. Батько американської освіти Горацій Манн наполягав на тому, що у школі та поза її межами має панувати культ знання, бо воно надає владу і стає засобом впливу. Знання ніколи не можуть бути забрані у тих, хто їх колись здобув, а тому і владу, яку вони надають, неможливо знищити [7, с. 90]. Експертна влада вчителя є одним із ключових компонентів його лідерства. Ще донедавна, коли вчитель у класі був чи не єдиним джерелом знань та інформації, ця влада була абсолютною та беззаперечною. Відкритий доступ до різноманітних інформаційних ресурсів, який став можливим завдяки розвитку потужних інформаційних систем, похитнув експертну владу вчителя у царині інформації. Це також стосується експертної влади більш досвідчених учителів над їхніми молодими колегами. Молоде покоління швидко адаптувалось до нових умов існування інформаційного суспільства, оволоділо сучасними комп'ютерними технологіями та активно використовує їх у навчальному процесі. Тому для того, щоб бути лідером і володарем експертної влади у педагогічному колективі, сучасний вчитель має бути не лише носієм нових знань та інформації, але й сам активно створювати їх, проводячи різноманітні дослідження та знаходячись у постійному педагогічному пошуку.

Вчитель, у якого домінує експертна влада, найбільш вірогідно буде використовувати тактику раціонального переконання для свого впливу на учнів, колег чи дирекцію. Експертна влада у поєднанні з цією тактикою забезпечить вчителю підтримку та прихильність з боку об'єктів його впливу.

Референтна влада пов'язана із взаємовідносинами між людьми та заснована на загальному визнанні, заслуженій довірі у членів колективу, на яких лідер впливає силою своїх особистісних якостей чи здібностей і, як результат, має високий неофіційний статус. Ця влада вчителя безпосередньо пов'язана з його авторитетом у групі учнів чи колег, які визнають за лідером право "виступати від імені групи чи колективу або приймати відповідальні рішення в умовах спільної діяльності" [4, с. 9]. В основі авторитету вчителя закладені його "висока духовність, культура, інтелігентність, ерудиція, високі моральні якості, педагогічна майстерність" [8, с. 14]. Свій авторитет вчитель має створити сам своєю повсякденною діяльністю і вмілим використанням влади і тоді це дасть йому неформальне право впливати на іншу людину. Російський дослідник А.М.Новиков, порівнюючи освіту в індустріальному та постіндустріальному суспільстві, зауважує, що авторитет учителя за першої освітньої парадигми тримався "за рахунок дотримання дистанції, вимоги від учнів дисципліни та наполегливості", тоді як учитель сучасної постіндустріальної школи створює свій авторитет "за рахунок своїх особистісних якостей" [9, с. 44].

Крім авторитету, референтна влада вчителя передбачає наявність у нього харизми. Слово "харизма" у перекладі з грецької означає "божий дар". Харизма часто розглядається як якість особистості (М.Вебер) та певний стиль поведінки (Р.Хаус). Інколи харизматичність ототожнюється з магнетизмом особистості. Бернард М.Басс визначив спільні риси, якими володіють харизматичні лідери, а саме емоційна експресивність, впевненість, відсутність внутрішніх

конфліктів, незалежність, добре розвинена інтуїція, красномовство та незгасаюча життєва енергія. Крім того, такий лідер здатен змодельовувати бачення майбутнього та переконати послідовників у тому, що цього майбутнього можна досягти [10, с. 57]. Те саме стосується і вчителя, який має стати перш за все натхненником, а не диктатором у своєму прагненні впливати на перебіг навчально-виховного процесу в школі та поза її межами. Український вчений Ю.І.Завалевський зазначає, що вчитель-натхненник – це вчитель, який досягнув найвищого рівня педагогічної майстерності, а головною метою такого вчителя є духовне становлення особистості та “ставлення до учня як до самоцінності, як до маленького Всесвіту” [11, с. 49].

Н.В.Мараховська визначає поняття “харизма вчителя” як “його здатність здійснювати вплив на учнів та вести їх за собою в процесі саморозкриття власних особистісних якостей” [12, с. 7]. Результатом впливу харизматичного вчителя на учнів, на думку дослідниці, має стати персоніфікація їхніх власних ідеалів в образі вчителя. Отже, харизматичний вчитель вирізняється своєю несхожістю на інших, неординарністю мислення, красномовністю, вмінням тримати увагу аудиторії та контролювати її емоції, непохитною вірою в свої ідеали, цінності та переконання, якими він здатен надихнути всіх учасників педагогічної взаємодії.

Таким чином, якщо вчитель володіє референтною владою в колективі, то найбільш притаманною тактикою впливу для нього буде надихання, яка, як і у випадку з експертною владою, забезпечить лідеру підтримку, прихильність та відданість курсу, що був визначений вчителем.

Законна влада спирається на формальну роль, яку виконує людина в організації. Вчитель теж наділений законною владою над дітьми, яких він навчає та виховує, в межах своїх посадових обов'язків. Якщо вчитель зловживає законною владою, це безпосередньо впливає на якість його взаємовідносин з колективом учнів і він або полишає себе можливість стати лідером, або перестає ним бути. Вчитель сьогодні повинен пам'ятати про зміну позицій учасників навчального процесу як наслідок зміни освітніх парадигм: якщо колись педагог був “над” учнями, то зараз він “разом” з учнями, тобто у взаємовідносинах переважають партнерські стосунки [9, с. 44]. Але дослідниця Н.О.Семченко у своїй науковій роботі слушно зауважує, що “ці взаємостосунки не можуть бути повноцінно рівноправними. Провідна роль в їх розвитку, зрозуміло, належить педагогу” [13, с. 48]. Дослідниця обґрунтовує це різницею у віці між учителем та учнями, життєвому досвіді, ступенем усталеності цінностей та переконань, а також наявністю у вчителя більшого арсеналу засобів впливу на становлення особистості учнів порівняно з набагато біднішими можливостями впливу дитини на вчителя.

Для законної влади характерним є використання правової тактики впливу, що за логікою має викликати згоду і покору. Але, якщо вчитель буде розраховувати лише на це джерело своєї влади, наприклад, у взаємовідносинах з учнями, його вплив може бути малоефективним, оскільки школі сьогодні притаманні суб'єкт-суб'єктні відносини вчителя зі школярами.

Влада примусу – це вплив на індивідів чи групи через нав'язування чи залякування покараннями, які контролюються лідером (учителем). Характерною

тактикою впливу для примусу є тиск. Надмірне використання цієї влади змінює поведінку, але розплачує за це є погіршення взаємовідносин, оскільки примус викликає супротив. Лідер, який хоче побудувати конструктивні та результативні в діловому та емоційному планах стосунки, має уникати використання влади примусу у взаємодії з послідовниками. Влада примусу є характерною ознакою авторитарного стилю лідерства та ієрархічної побудови взаємовідносин у групі, які були нормою в індустріальному суспільстві, але не є ефективними в часи розбудови демократії та побудови громадянського суспільства. Саме тому майстерність сучасного вчителя полягає в тому, щоб використовуючи демократичний стиль лідерства та непримусовий вплив на учнів, зацікавити їх спільною діяльністю, створити умови для самореалізації дітей в цій діяльності і, як результат, досягти поставленої мети навчання та виховання особистості. На переконання В.О.Сухомлинського, примус є небезпечним інструментом виховання, проявом “влади людини над людиною”. Але існують випадки в педагогічному процесі, коли цей “інструмент” варто використовувати. “Якщо доводиться мати справу з особою розбещеною, що бравує своєю безкарністю, небажанням виконувати елементарні норми поведінки, треба з усією рішучістю братися за інструмент, до якого у вихованні вдаються не так часто, – за примус” [14, с. 324]. У цьому разі для вчителя дуже важливо навчитися розрізняти, “де кінчається невміння учитися і починається небажання” [14, с. 324]. Більше того, вчитель має зробити все для того, щоб учень міг зрозуміти сенс примусу, бо лише тоді цей метод впливу і виховання стане ефективним.

З іншого боку, *влада заохочення* впливає на поведінку послідовників через здатність лідера забезпечувати їм позитивні результати та надавати бажані ресурси. Це означає, що лідер контролює заохочення і винагороди та може встановлювати свої правила щодо їх надання. Характерними тактиками впливу при цьому є підлецування та обмін. Заохочення можуть бути “матеріальні” у вигляді привілеїв, подарунків, гарних оцінок та “нематеріальні”, такі як похвала, підтримка тощо. Заохочення окремого учня чи колективу, на думку В.О.Сухомлинського, має дуже велику виховну силу, яка сприяє зростанню почуття власної гідності заохочуваних, і як результат, у них виникає бажання робити ще краще [14, с. 324].

Особливістю роботи вчителя є те, що він одночасно має бути як формальним так і неформальним лідером, який має в своєму розпорядженні всі види влади. Питання лише в тому, наскільки розумно він здатен використати цю владу та яка сторона лідерства при цьому буде переважати в процесі педагогічної взаємодії. Як відомо, ідеальним варіантом є поєднання формального і неформального лідера в одній особі (соціометричний лідер) [15, с. 29]. Більше того, педагог поєднує в собі ролі та функції як учителя, так і вихователя, а тому цілком логічно, що він має поєднувати в собі і дві лідерські ролі: інструментального та експресивного лідера, а саме бути лідером, який одночасно веде послідовників до поставленої мети та турбується про гарні психологічні взаємовідносини в групі.

Отже, сучасний вчитель як ефективний лідер має, по-перше, використовувати всі джерела своєї влади відповідно до ситуації і на користь школи, а

не у власних інтересах, по-друге, бути відкритим до впливу з боку інших учасників педагогічної взаємодії і, нарешті, ділитися своєю владою з іншими через механізми уповноваження і показувати, як

використовувати владу і вплив, щоб сприяти розвитку школи і себе в цій школі. Перспективу подальшого вивчення проблеми лідерства вбачаємо у дослідженні мотивів лідерства вчителя.

Література

1. Кричевский Р. Л. Социальная психология малой группы : учеб. пособ. для вузов / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – М. : Аспект Пресс, 2001. – 318 с.
2. Чередниченко И. П. Психология управления / И. П. Чередниченко, Н. В. Тельных. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 608 с. – (Серия “Ученики для высшей школы”).
3. Зимбардо Ф. Социальное влияние / Филип Зимбардо, Майкл Ляйппе. – СПб : Питер, 2001. – 448 с. – (Серия “Мастера психологии”).
4. Психологічна енциклопедія / авт.-упоряд. О. М. Степанов. – К. : Академвидав, 2006. – 424 с.
5. Yukl G. Leadership in organizations / Gary A. Yukl. – Pearson / Prentice Hall, 2006. – 542 p.
6. Komives S. Exploring Leadership: for College Students Who Want to Make a Difference / Susan R. Komives, Nance Lucas, Timothy R. McMahon. – Jossy-Bass : An Imprint of Wiley, 2006. – 512 p.
7. Hubbell G. Horace Mann: Educator, Patriot and Reformer. A Study in Leadership / George Allen Hubbell. – Philadelphia : WM.F. Fell Company, 1910. – 316 p.
8. Український педагогічний словник/ авт.-упоряд. С. У. Гончаренко. – К. : Либідь, 1997. – 376 с.
9. Новиков А. М. Постиндустриальное образование / А. М. Новиков. – М. : Издательство “Эгвес”, 2008. – 136 с.
10. Smith S. School Leadership: handbook for excellence in student learning / Stuart Carl Smith, Philip K. Piele. – Corwin Press, 2006. – 486 p.
11. Завалевський Ю. І. Сучасний вчитель: вимір часу : навч.-метод. посіб. для вчителів та студ. вищ. пед. навч. закл. / Ю. І. Завалевський. – Київ : Видав. дім “Букрек”, 2008. – 288 с.
12. Мараховська Н. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 “Теорія і методика професійної освіти” / Н. В. Мараховська. – Х., 2009. – 22 с.
13. Семченко Н. О. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у позааудиторній діяльності : дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.04 / Семченко Надія Олександрівна. – Х., 2005. – 215 с.
14. Сухомлинський В. О. Вибрані твори / В. О. Сухомлинський. – К. : Радянська школа, 1977. Т. 5. – 1977. – 639.
15. Петровский А. В. Теория деятельностного опосредования и проблема лидерства / А. В. Петровский // Вопросы психологии. – 1980. – № 2. – С. 29–41.