

УДК 371.1:37.035.91:008

Г. Г. ДОВГОПОЛОВА

кандидат педагогічних наук, старший викладач
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

КУЛЬТУРА ПЕДАГОГІЧНОГО ЛІДЕРСТВА ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ШКОЛИ

У статті подано аналіз змісту поняття педагогічного лідерства в сучасній американській теорії освіти, його зв'язок із поняттями інструктивного та стимулюючого лідерства. З'ясовано, що принципи і практика інструктивного лідерства у школі є потенційно несприятливими для якісних перманентних змін, тоді як педагогічне лідерство може значно ефективніше забезпечити такі зміни. Визначено основні ознаки педагогічного лідерства, основні фактори, що впливають на становлення педагогічного лідерства в школі та його ролі у підвищенні якості навчальних показників учнів.

Ключові слова: школа, культура школи, інструктивне лідерство, стимулююче лідерство, педагогічне лідерство, стиль керівництва, управління школою, ефективність школи.

Сучасний темп життя висуває підвищені вимоги до діяльності навчальних закладів. Показником ефективності навчального закладу виступає, в першу чергу, високий рівень навчальних показників учнів, успішність випускників та науково-методичні досягнення вчителів. Дослідження школи як організації особливого типу дає підстави стверджувати, що успішність навчального закладу залежить також і від особливостей стилю керівництва у ньому, від типу стосунків між адміністрацією та членами персоналу.

У наукових дослідженнях вітчизняних та зарубіжних теоретиків освіти, зокрема О. Козлової, Л. Пшеничної, Є. Хрикова, В. Чарлза, Л. Хілла, М. Герета, Г. Хофстеда та інших, розглядаються методологічні та концептуальні засади управління освітою, визначено типи стилів керівництва начальними закладами, особливості стосунків адміністрації школи з учителями, що характеризують кожен із них. Наголошується також на необхідності виявлення сучасними вчителями лідерських якостей. Проте, на нашу думку, потребує окремої уваги питання педагогічного лідерства у контексті розвитку культури школи.

Метою статті є визначення ознак педагогічного лідерства, основних факторів впливу на становлення педагогічного лідерства в школі та його ролі у підвищенні якості навчальних показників учнів.

Ефективність шкіл у досягненні їх учнями високих показників у навчанні значною мірою залежить від такої складової культури школи, як характер лідерства в межах окремих навчальних закладів. У той час як директор формально зобов'язаний керувати, лідерство не є прерогативою лише директора школи. Насправді більшість шкіл характеризуються поєднанням формального і неформального лідерства, про що свідчить готовність учителів відповідати за конкретні завдання і програми.

Незважаючи на те, що шкільне лідерство є складним явищем, його результати, за умови якщо воно успішне, легко ідентифікувати. Індикаторами можна вважати розвиток педагогічної культури вчителів і культури навчання учнів. Варто зазначити, що змінити педагогічну культуру досить складно [2]. Крім того, на неї має безпосередній вплив особистий досвід кожного вчителя, отриманий у конкретній школі [8]. Таким чином, перед керівництвом навчального закладу постає складне завдання зміни педагогічної культури в школі шляхом роботи з педагогічним персоналом.

Відстежуючи зміни у трактуванні лідерства в англomовних дослідженнях із теорії освіти, відзначимо, що починаючи з 90-х років ХХ ст. усе частіше звертається увага на наявність зворотного зв'язку між лідером і тими, хто його як лідера визнає [1]. Цей погляд цілком відрізняється від традиційного односпрямованого розуміння лідерства. У сфері освіти було визначено численні аспекти лідерства, так звані лідерські сили, зокрема: технічні, людські, навчальні, символічні та культурні. Важливим є включення навчальних сил, що підкреслює диференціацію між процесом управління школами та іншими організаціями. Вони визначаються як “наявні в шкільній організації знання в галузі освіти й навчання” [3, с. 35].

Більшість сучасних моделей освітнього лідерства в американській теорії освіти підкреслюють виняткову важливість директорів навчальних закладів як таких, що значно впливають на ефективність реалізації навчальної програми школи. Отже, директор має бути, в першу чергу, лідером і приймати найважливіші рішення щодо навчального плану, якщо він координує програму розвитку навчального закладу. Цей вимір шкільного лідерства в теорії освіти США визначається як інструктивне лідерство [6].

Використання терміна “інструктивне лідерство” підкреслює важливість процесів викладання і навчання в школі, тоді як його застосування під час аналізу змін педагогічної культури видається дещо невинуватим. Складність полягає в обмеженому тлумаченні інструкцій у межах теорії шкільної організації, а також у неоднозначній інтерпретації самого лідерства в межах традиційних поглядів на інструкційне лідерство в американській теорії освіти.

По-перше, багато північноамериканських теоретиків освіти використовують поняття інструкція як синонім до навчання або педагогіки. Інструкція є терміном, який означає певні обмеження і відноситься лише до однієї частини циклу викладання та навчання. Він не описує вплив культури класу на розуміння студентами демократичного прийняття рішень.

По-друге, у більшості досліджень з інструктивного лідерства описуються основні моделі поведінки директора школи як щось цілком окреме від моделей поведінки інших членів шкільної організації чи громади. Інструктивне лідерство є передбачуваним з огляду на формальний статус керівника навчального закладу. Наприклад, Національна асоціація директорів початкових шкіл США (National Association of Elementary School

Principals) обмежує визначення інструктивного лідерства шістьма позиціями у переліку того, що директори шкіл повинні знати і вміти робити [6].

По-третє, існує думка, що інструктивне лідерство спрямоване виключно на вирішення проблеми підвищення показників успішності учнів із математики та покращення їх грамотності. Саме тому один із засновників теорії культури школи М. Фуллан, критикуючи використання цього поняття, вказував на надто вузьке розуміння ролі директора у вдосконаленні школи і стверджував, що шкільне лідерство передбачає набагато більше, ніж покращення грамотності та знань з математики [4].

У традиційних поглядах на інструктивне лідерство центральна роль належить моделям поведінки та діям директора школи, тобто їх можна назвати директороорієнтованими концепціями. Більш реалістичні моделі управління школою враховують, що в навчальних закладах є кілька шарів лідерства, воно не є прерогативою лише формального керівника навчального закладу [5]. У сучасній теорії освіти США прийнято вважати, що інструктивне лідерство, по-перше, не належить лише директору школи і, по-друге, може включати прямі або непрямі дії членів шкільної організації. Зокрема воно визначається як: “прямі або непрямі дії, моделі поведінки, які впливають на практику викладання вчителів і, в результаті, на навчання учнів” [7, с. 63]. Це визначення виявляє зв'язок між керівництвом та процесами викладання й навчання учнів. Таким чином, у сучасних визначеннях інструктивного лідерства теоретики освіти США намагаються вирішити проблему обмеженості директороорієнтованої моделі шкільного лідерства. Вважаємо, що необхідність збереження терміна, який потребує нового визначення ключових позицій, щоб відповідати сучасним перспективам розвитку освіти, є доволі сумнівною. Одним із варіантів вирішення проблеми може бути розгляд альтернативних понять, зокрема поняття стимулюючого лідерства [2].

Директори шкіл повинні приділяти увагу як навчальним, так і позанавчальним завданням. Балансування між роллю адміністратора та лідера є одним із найскладніших завдань керівника навчального закладу. Досить часто можливість такого балансування ставиться під сумнів, оскільки одній людині досить складно приділяти належну увагу обом визначеним завданням. Дж. Кіулла вказує на необхідність розширення прав і можливостей інших членів шкільної організації визначати пріоритетні завдання і виступати в ролі лідерів. Крім того, дослідниця наполягає на розгляді шкільного лідерства з позицій того, які дії інших членів шкільної організації воно уможливорює, а не того, що вони повинні робити [1]. У контексті такого підходу з'являється поняття стимулюючого лідерства. У порівнянні з характеристиками інструкційного лідерства (націленість на інструктаж і директороцентрованість) стимулююче лідерство видається більш ефективним підходом через надання іншим співробітникам школи, а не лише керівництву, повноважень вирішувати важливі питання щодо підвищення якості навчання. Цитуючи М. Фуллана, зазначимо, що “оптимальним рішенням є

підтримка колегіальності, розширення прав і можливостей членів шкільної організації, спрямоване на вирішення конкретних навчальних цілей” [4, с. 31]. Таким чином, поняття стимулюючого лідерства, ознакою якого є розширення повноважень персоналу школи, поступово змінило поняття інструкційного лідерства, що було основною моделлю керівництва навчальним закладом 1980-х років у педагогічній теорії та практиці США. Л. Ерл та Л. Лі з цього приводу зазначають: “Інструктивне лідерство 1980-х років було орієнтоване на директора школи, його символом був героїчний лідер, який одноосібно не давав навчальному закладу зійти з обраного шляху... Проте все більше дослідників переконують у тому, що інструктивне лідерство, як правило, розподіляється між членами шкільної громади – між представниками шкільної адміністрації, у тому числі й директором, суперінтендантами, вчителями та представниками влади на місцях, які опікуються питаннями освіти” [3, с. 36].

Проте на сучасному етапі розвитку теорії освіти США виникає цілком нова концепція лідерства – педагогічне лідерство. Варто зазначити, що в американській теорії освіти вживання терміна педагогіка є дискусійним. Він охоплює значно більший діапазон дій, пов’язаних із процесом викладання, а отже, його тлумачення значно ширше, ніж тлумачення терміна інструктаж. Його прийняття або ж неприйняття, як стверджує один із дослідників культури школи в сучасній теорії освіти США Е. Харгрівз, мотивується найчастіше концептуальними, ідеологічними або навіть географічними чинниками. Якщо донедавна він вживався порівняно рідко, то в сучасному дискурсі щодо проблем освіти використовується дедалі частіше [5]. Крім того, чітко прослідковується виокремлення трьох основних підходів до тлумачення терміна педагогіка в наукових дослідженнях: 1) педагогіка як поняття, що охоплює всі аспекти викладання, а не лише інструктаж; включає свідомі й несвідомі рішення, що приймаються вчителями в процесі викладання; 2) педагогіка як освітній політичний інструмент соціалізації учнів; 3) педагогіка як поняття, що охоплює викладання й навчання, за винятком дидактики, при чому в центрі уваги перебуває особистість учня [7]. Отже, цим терміном визначаються культурні та соціальні аспекти змісту та мети навчання, а він також охоплює інші аспекти, які до його використання називались “прихованим навчальним планом”. Таким чином, педагогічне лідерство передбачає мотивування вчителів до прийняття самостійних рішень, розвиток культури усвідомленого навчання, при чому як учителів, так і учнів. Це процес двосторонній: педагогічне лідерство спрямоване на покращення навчання учнів, що у свою чергу вимагає професійного зростання вчителів.

Безсумнівно, процес удосконалення школи, пов’язаний зі шкільним лідерством. Провідний теоретик освіти США Е. Харгрівз із цього приводу зазначає, що істотні широкомасштабні зміни в шкільній організації неможливі без розвитку культури ефективного лідерства, і “численні дослідження, присвячені освітнім змінам, наполегливо підкреслюють виняткову роль

шкільних адміністраторів у створенні умов, за яких шкільні реформи можуть бути успішними” [5, с. 19]. Це твердження підкреслює багатовимірний характер розвитку шкільного лідерства. Ми погоджуємося, що директор навчального закладу відіграє важливу роль у встановленні відповідного контексту змін (клімату, достатнього фінансування тощо), проте основне його завдання – ініціювати зміни (розробляти їх зміст, процесуальні характеристики). У такому розумінні концепція лідерства пов’язана з концепцією ефективного вчителя. Так, Ван Манен зазначає: “Можна вивчити всі техніки викладання, але в той же час залишатися педагогічно непридатним як учитель” [6, с. 52]. Педагогічне лідерство звертає увагу не лише на таке питання, що вивчати, але й навіщо, як і коли. Воно передбачає діалог, необхідними учасниками якого є також і учні. З цього приводу Дж. Стіглер та Дж. Ніберт зазначають, що директори, які не керуються рішеннями вчителів “вдаються до бюрократизації стосунків з учителями, внаслідок чого викладання в таких школах перетворюється на заняття, яке визначається очікуваннями адміністрації” [8, с. 47]. М. Фуллан зобразив педагогічне лідерство як розвиток культури змін, за якої “... відбувається більше хороших і менше поганих процесів” [4].

Варто підкреслити, що розвиток культури педагогічного лідерства (встановлення спільних цілей, переконань і позицій) є процесом неоднозначним. Надскладним є завдання не лише виробити спільне бачення майбутнього школи, де ключова роль належить директору, а й домогтися того, щоб усі члени шкільної організації діяли узгоджено заради реалізації цього майбутнього, разом працювали задля досягнення запланованих змін. У контексті культури педагогічного лідерства спільні бачення, цілі та цінності визначають вибір учителями тих чи інших викладацьких практик відповідно до потреб учнів. Реалізація таких бачень, цілей та цінностей через спільне планування роботи навчального закладу є свідченням усвідомлених дій шкільного персоналу і запорукою прогресу на шляху вдосконалення школи.

Шкільне лідерство не є самоціллю в контексті запровадження шкільних реформ. Найважливішим індикатором, що показує ефективність шкільного лідерства, на нашу думку, є покращення навчальних показників учнів, а також відчуття захищеності та комфорту кожного члена шкільної організації під час перебування в навчальному закладі. Педагогічне лідерство може розглядатися як лише один із компонентів шкільного лідерства або ж як його окремий альтернативний тип. Незалежно від того, яка точка зору домінує, ефективне шкільне лідерство має певний набір специфічних характеристик директора, персоналу, ритуалів та практик, прийнятих у навчальному закладі. Про наявність розвитку культури педагогічного лідерства свідчить:

– здатність учителів виробляти спільне бачення процесу навчання, місію школи;

- застосування спільно перевірених знань про учнів, навчання та соціалізацію в процесі навчання;
- залучення вчителів до вироблення місії школи, розширення їх прав і можливостей;
- запровадження в практику роботи всіх учителів школи позитивних здобутків колег;
- прийняття процесів розвитку культури школи всіма вчителями;
- більша увага до ролі директора як досвідченого педагога, аніж адміністратора.

Висновки. Отже, виховна місія школи, спрямована на покращення процесу та результатів навчання учнів, що, на нашу думку, неможливо без такого керівництва навчальним закладом, коли вчителі мають достатньо повноважень провадити навчально-виховний процес у класі відповідно до потреб усіх учнів. З огляду на це, принципи і практика інструктивного лідерства (директороорієнтований підхід) у школі є потенційно несприятливими для якісних перманентних змін. Підхід, орієнтований на вчителів, що забезпечує розвиток культури педагогічного лідерства, може значно ефективніше забезпечити такі зміни.

Список використаної літератури

1. Ciulla J.B. The ethics of leadership / J.B. Ciulla. – Belmont, CA : Thomson Wadsworth. – 2003. – 296 p.
2. Cordeiro P.A. Educational Leadership: A Bridge to Improved Practice / P. A. Cordeiro, W.G. Cunningham. – London : Pearson. – 2012. – 512 p.
3. Earl L. Learning for a change: school improvement as capacity building / L. Earl, L. Lee // Improving schools – 2000. – Vol. 3, № 1 – P. 30–38.
4. Fullan M. What's Worth Fighting for in the Principalship? / M. Fullan. – New York : Teachers College Press. – 2008. – 80 p.
5. Hargreaves A. Professional Capital : Transforming Teaching in Every School / A. Hargreaves, M. Fullan. – New York : Teachers College Press. – 2012. – 220 p.
6. Leading learning communities : Standards for what principals should know and be able to do. – Washington, D C : National Association of Elementary School Principals. – 2007. – 148 p.
7. Ricken R. Mastering the Balance of the Principalship : How to Be a Compassionate and Decisive Leader / R. Ricken. – California : Corwin Press. – 2006. – 152 p.
8. Stigler J.W. The teaching gap / J.W. Stigler, J. Hiebert. – New York : The Free Press, 1999. – 210 p.

Стаття надійшла до редакції 24.09.2015.

Довгополова А. Г. Культура педагогического лидерства как условие эффективности школы

В статье сделан анализ содержания понятия педагогического лидерства в современной американской педагогической теории образования, его связь с понятием инструкторного и стимулирующего лидерства. Выяснено, что принципы и практика инструкторного лидерства в школе являются потенциально неблагоприятными для качественных перманентных изменений, тогда как педагогическое лидерство может значительно эффективнее обеспечить такие изменения. Определены основные признаки педагогического лидерства, основные факторы, которые влияют на становление

педагогического лидерства в школе, и его роль в повышении качества учебных показателей учащихся.

Ключевые слова: *школа, культура школы, инструктивное лидерство, стимулирующее лидерство, педагогическое лидерство, стиль руководства, управление школой, эффективность школы.*

Dovgoplova G. Pedagogic Leadership Culture as Condition of School Effectiveness

The article notes that effectiveness of schools in educating students is highly dependent upon the nature of leadership within the individual school. The most schools are characterized by a combination of formal and informal leadership as evidenced by teachers assuming responsibility for particular tasks and programmes. Although the leadership of schools is a complex phenomenon, the outcomes of successful school leadership are readily identifiable. These outcomes centre upon the quality of pedagogy provided by teachers and the engagement of students in learning.

The following article is a synthesis of literature in modern American school theory and research into school leadership and changing teachers' pedagogic practices. In particular, it identifies the key factors in bringing about pedagogic change by concluding with proposal of a conceptual framework of pedagogic leadership. Improvement of student learning is a crucial aspect of school leadership. The author depicts that pedagogic leadership can be viewed as just one component of school leadership or alternatively as a distinct style of school leadership. The article presents specific attributes of the principal, staff and operations of the school with pedagogic leadership culture. It has been found out that the educative mission of schools concerns improvement of student learning which necessitates a principal leadership approach that empowers teachers to make classroom learning appropriate for the needs of all students. It has been argued that the principles and practices of instructional leadership are potentially dysfunctional in terms of genuine and sustainable improvement of student learning. A pedagogically oriented approach to the principalship is essential.

Key words: *school, school culture, instructional leadership, facilitative leadership, pedagogic leadership, style of leadership, school management, the effectiveness of school.*