

Калашнікова С.В.
Київський університет
ім. Б.Грінченка

ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА (ДОСВІД США)

У статті обґрунтовується актуальність освітнього лідерства, розкривається його сутність та аналізується досвід США щодо професіоналізації управління на засадах нової управлінської парадигми — лідерства.

Ключові слова: лідерство, освітня політика, освітнє лідерство, стандарти лідерства, тенденції розвитку.

Постановка проблеми

Перехід від принципу «Сучасне суспільства — це майбутнє освіти» (який відводить освіті лише роль пасивного виконавця суспільних потреб і, за своєю суттю, не може забезпечити випереджаючої ролі освіти у суспільному розвитку) до принципу «Сучасне освіти — це майбутнє суспільства» (який наділяє освіту функцією формувача образу майбутнього суспільства) — актуальна вимога щодо розроблення та реалізації сучасної державної політики у сфері освіти України. Політична воля, стратегічне планування та тактична готовність нашої держави для надання освітній сфері пріоритетного та елітного характеру — передумови для такого переходу, фундаментом останнього є *лідерство як нова управлінська парадигма*, визнана у більшості провідних країн світу.

Освітнє лідерство, на наше переконання, слід розглядати у трьох взаємопов'язаних аспектах як:

- лідерство в освіті (діяльність керівників і викладачів та, як її результат, освітніх закладів-лідерів);
- лідерство для освіти (діяльність батьків і стейкхолдерів задля розвитку освіти);
- лідерство освіти (діяльність держави щодо забезпечення пріоритетного розвитку освітньої сфери).

Освітнє лідерство — це критична умова для подальшого прогресивного поступу нашого суспільства. Сприяння розвитку освітнього лідерства — важливе завдання держави, від реалізації якого безпосередньо залежить ефективність діяльності освітніх організацій.

Метою даної статті є аналіз провідного досвіду США щодо професіоналізації управління освітою відповідно до принципів нової управлінської парадигми лідерства.

Методи дослідження: вивчення зарубіжних джерел з проблеми; теоретичний аналіз проблеми.

Виклад основного матеріалу

Зміна контексту суспільного розвитку безпосередньо пов'язана зі зміною контексту освіти. Тому саме сьогодні є критично необхідним здійснити «перезавантаження» щодо змісту, форм, методів і засобів освітнього процесу шляхом збереження наявного цінного досвіду та привнесення провідного, адаптованого до локальних реалій. Ключову роль у цьому процесі грає особистість керівника навчального закладу, який, за словами Л.Гриневич, — «стратегічна сила, з якою можна робити зміни».

Сучасне суспільство характеризується трьома основними тенденціями свого розвитку — *глобалізація, демократизація та інформатизація*. Як результат і передумова прогресивного руху, освіта має відповідати на вище зазначені виклики, зокрема, шляхом:

- підвищення готовності освітян (у тому числі, керівників закладів освіти) ефективно функціонувати у глобалізованому суспільстві через представлення провідного вітчизняного досвіду на світовій арені та адаптацію провідного зарубіжного досвіду на вітчизняному ґрунті (що потребує відповідної мовної та наукової компетентності);
- запровадження демократичних методів співпраці та діяльності, у тому числі й навчальної (що потребує підвищення готовності освітян щодо компетентного запровадження і використання таких методів);
- реалізації комплексу заходів щодо інформатизації управління закладами освіти та інформатизації навчального процесу (що потребує розвитку інформаційної компетентності освітян).

Поміж ключових тенденцій розвитку безпосередньо освіти відзначимо такі — *відкритість, безперервність та трансформація у сферу послуг*. Як результат і передумова для ефективного розвитку освітньої галузі, констатуємо необхідність реалізації низки дій, які б сприяли:

- забезпеченню прозорості діяльності закладів освіти й участі у формуванні та реалізації базових функцій (навчання, дослідження, організаційний розвиток тощо) всіх стейкхолдерів (замовники, виконавці, клієнти);
- формуванню системи безперервної освіти (саме системи, у розумінні цілісності та багатоаспектності її складових);
- запровадженню ринкових законів у сферу освіти з метою підвищення конкурентоздатності освітніх закладів та удосконалення якості освітніх послуг.

Реалізація саме «лідерської моделі освітньої політики» (за висловом В.Громового) задля виконання зазначених завдань передбачає розроблен-

ня та реалізацію низки дій, спрямованих на розвиток лідерського потенціалу всіх учасників освітнього процесу. Такий «лідерський прорив в освіті» потрібен для формування нової генерації керівників навчальних закладів — «людей з новими цінностями, новим баченням перспективи, новими ідеями авангардної педагогіки, новим розумінням сучасної парадигми освіти, новими міфами й новою енергетикою» [97, 26].

Програма розвитку освітнього лідерства США є прикладом «лідерської моделі освітньої політики». Її аналіз дає нам змогу ідентифікувати основні складові такого варіанту професіоналізації управління освітою.

Процес модернізації програм підготовки директорів шкіл у США розпочався наприкінці 90-х років ХХ ст. Його актуальність обґрунтовувалася реаліями суспільного розвитку та актуальністю лідерства: «Школи ХХІ ст. потребують нового типу директорів-лідерів, основним обов'язком яких буде забезпечення через інституційне лідерство удосконалення викладання та навчання» [3, 1]. До інших важливих обов'язків керівників закладів освіти віднесено: розвиток людського потенціалу шкіл, формування організаційної культури та єдності, створення умов для продуктивних взаємин у колективі, стимулювання персональної відповідальності для досягнення колективних цілей.

У 1996 р. Міжштатний консорціум з ліцензування шкільних лідерів (*The Interstate School Leaders Licensure Consortium — ISLLC*) розробив стандарти, які були в подальшому адаптовані штатами. Ці стандарти у грудні 2007 р. були переглянуті, оновлені та перейменовані у Стандарти політики освітнього лідерства національного рівня (*The Education Leadership Policy Standards — ELPS*) [6, 5]. Схвалення Стандартів здійснила Національна політична рада для управління освітою (*The National Policy Board for Educational Administration — NPBEA*).

Підтримка лідерського потенціалу в освіті визначена у США як державний пріоритет. Розроблена стратегія сприяння розвитку освітнього лідерства передбачає реалізацію заходів, які стосуються: професійної підготовки та професійного розвитку директорів шкіл, ліцензування та процедури введення на посаду, моніторингу та оцінювання результатів діяльності, підтримки лідерів упродовж всього кар'єрного шляху, покращення умов діяльності. Фундаментом для реалізації зазначених заходів слугують національні стандарти з освітнього лідерства.

Задля розуміння специфіки досвіду США щодо сприяння шкільному лідерству зупинимося більш детально на національних стандартах з освітнього лідерства, які діють у США.

Стандарти політики освітнього лідерства США

Розроблення стандартів базувалося на дотриманні таких принципів [1, 8]:

- орієнтація на центральну роль процесу студентського навчання;
- усвідомлення та визнання ролі шкільного лідера у процесі змін;
- покращення якості професії;
- створення результат-орієнтованих систем оцінювання діяльності;
- цілісність та послідовність;
- сприяння успіху, спроможності та потужності всіх членів шкільної громади.

Стандарти включають 6 позицій:

№ 1 — освітній лідер сприяє успіху кожного студента шляхом скеровування процесу розроблення та запровадження загальноновизнаної всіма стейкхолдерами візії;

№ 2 — освітній лідер сприяє успіху кожного студента шляхом пропагування, формування та підтримки шкільної культури та викладацької майстерності, які впливають на студентське навчання та професійне зростання персоналу;

№ 3 — освітній лідер сприяє успіху кожного студента шляхом управління організацією, процесами та ресурсами для функціонування безпечного, ефективного та результативного навчального середовища;

№ 4 — освітній лідер сприяє успіху кожного студента шляхом співпраці з викладацьким складом і членами громади, задовольняючи низку громадських інтересів та потреб, мобілізуючи ресурси громади;

№ 5 — освітній лідер сприяє успіху кожного студента шляхом реалізації діяльності на засадах чесності, справедливості та етичних норм;

№ 6 — освітній лідер сприяє успіху кожного студента шляхом розуміння, відповідальності, відповідності та впливу на політичний, соціальний, економічний, законодавчий та культурний контекст.

Кожний стандарт деталізовано на рівні основних функцій директора школи.

Порівняння змісту національних стандартів США щодо управління школами у редакції 1996 р. та 2008 р. чітко відображає врахування ключових тенденцій суспільного розвитку та еволюції управління. Як приклад: словосполучення «шкільний адміністратор» було замінено на «освітній лідер», «всі студенти» та «кожний студент» та «шкільна громада» на «всі стейкхолдери». Також підвищилася орієнтаційна роль стандартів: визначені у 1996 р. компетенції для кожного стандарту були замінені на базові функції, що підвищило варіативність для подальшої адаптації стандартів до локальних умов.

Задля реалізації визначених цілей щодо сприяння освітньому лідерству у США було розроблено потужну законодавчу базу. Упродовж законодавчої сесії 2007 р. понад 25 штатів ввели 42 закони на підтримку ініціатив з розвитку шкільного лідерства [6, 4], які легалізували: ролі, обов'язки та повноваження лідерів; стандарти з лідерства; програми професійної підготовки лідерів та

процес їхньої акредитації; процедуру менторства та введення на посаду ново-призначених директорів; ліцензування та сертифікацію діяльності лідерів; їхній професійний розвиток; оцінювання ефективності лідерів; засоби для стимулювання та мотивації освітнього лідерства; розвиток шкільного врядування.

За підтримки Фундації Воллес (*The Wallace Foundation*) з 2000 р. у США здійснено низку наукових досліджень, одним із результатів яких став висновок про значення лідерства в освіті: «Дослідження підтверджують, що високоякісне лідерство шкільних директорів і суперінтендантів округів є ключем реформи освіти та підвищення освітніх результатів» [5]. Результати досліджень створили потужний фундамент для реалізації програми політичних дій щодо розвитку освітнього лідерства у США (у тому числі запровадження програм з освітнього лідерства в університетах). Наведемо приклади деяких з них.

Програма з освітнього лідерства Гарвардського Університету розроблена для підготовки суперінтендантів. Її ядро складають 8 змістовних блоків [7]:

1. Визначення пріоритетів. Мета — отримати чітке уявлення про наявні проблеми, пов'язані із запровадженням лідерства як альтернативної моделі управління.

2. Розбудова готовності. Мета — підготувати освітню спільноту до відповіді на проблеми, які виникнуть.

3. Управління змінами. Мета — підготувати персонал до сприйняття змін, їх підтримки та продукування.

4. Мистецтво інтервенцій. Мета — розвинути здатність здійснювати інтервенції задля об'єднання зусиль різних учасників і стейкхолдерів у вирішенні проблем, спільній мобілізації задля шкільного прогресу.

5. Управління конфліктами. Мета — використовувати конфлікти у колективі як джерело навчання та розвитку адаптивності команд.

6. Діагностика робочих структур. Мета — виявляти групи, що потребують підтримки задля забезпечення прогресу.

7. Партнерство задля результату. Мета — створювати коаліції та забезпечувати підтримку структур задля досягнення спільних цілей.

8. Маяк. Мета — направляти персонал у щоденній рутинній роботі.

Програма Університету Вірджинії має за мету «забезпечити керівників освіти безпечним середовищем для того, щоб бути відвертим і щирим з собою та колегами щодо наявних потреб для розвитку лідерських якостей» [2, 3].

Програма реалізується через: 5-денні інтенсивні тренінгові очні сесії, електронне навчання, коучінг, участь діючих практиків з метою представлення успішної практики. Одним із основних інструментів програми є постійне оцінювання вчинків і дій лідерів щодо їх впливу на результати діяльності шкіл з

метою подальшого удосконалення діяльності закладів і навчальних досягнень студентів. З цією метою учасників програми з перших кроків спрямовують та навчають визначати орієнтири для покращення та здійснювати їх моніторинг, фіксацію й аналіз через вимірні показники. Для моніторингу пропонується 3 базові домени шкільної діяльності: врядування та лідерство, стратегічне планування, куррікулум і навчальний процес.

За аналогічними принципами побудована *Програма Гарвардського Університету для лідерів шкіл*. Специфічним її акцентом є спрямування на розвиток шкіл як «організацій, що навчаються» (відповідно до теорії саморозвивальної організації П.Сенге). Зміст програми складають 4 базові блоки [2]: 1) викладання та навчання; 2) організаційний розвиток; 3) лідерство та розвиток команди; 4) локальні мережі.

Серед практичного інструментарію, яким озброюють шкільних лідерів у межах програми, слід відзначити проектний менеджмент для запровадження освітніх інновацій та систему збалансованих показників для організаційної діагностики.

У США визначенню критеріїв високоякісних програм професійної підготовки лідерів в освіті присвячено низку досліджень.

Прикладом може слугувати дослідження, реалізоване Стендфордським інститутом освітнього лідерства під назвою «Підготовка шкільних лідерів: розвиток успішних директорів». Дослідження констатує декілька ключових висновків щодо сутності лідерства, вимог до ефективних програм професійної підготовки, професійного розвитку лідерів, ролі політичних реформ і фінансових інвестицій, серед яких, зокрема, такі [4]:

- успішні шкільні лідери впливають на студентські досягнення двома шляхами — через підтримку та розвиток ефективних вчителів і через запровадження ефективних організаційних процесів;
- ефективні програми професійної підготовки шкільних лідерів базуються на результатах досліджень, характеризуються цілісним і когерентним куррікулумом, практичною спрямованістю, використанням групової взаємодії та залученням менторів, а також передбачають реалізацію спільних заходів зі шкільними округами та школами;
- контент програм професійної підготовки шкільних лідерів повинен відображати специфіку викладання, організаційного розвитку, процесу управління змінами та формування лідерських якостей;
- програми розвитку повинні бути безперервні, кар'єрно-спрямовані та послідовні;
- з метою максимального відображення специфіки локальних потреб розроблення і реалізація програм професійної підготовки освітніх лідерів має здійснюватися у співпраці між університетами, шкільними округами та профе-

сійними громадськими організаціями. Прикладом такої співпраці можуть слугувати Академії лідерства, створені у багатьох шатах.

До методів, які підтвердили свою ефективність у межах зазначених програм, дослідники віднесли: практико-спрямоване стажування, проблемне навчання (фокусування на проблемах практичної діяльності, стимулювання ефективного вирішення проблем, рефлексія, симуляція), групову взаємодію (об'єднання в одній групі потенційних керівників та досвідчених шкільних лідерів сприяє набуттю соціальної та емоційної підтримки, формуванню командного духу, розвитку креативності та перспективного мислення), залучення менторів (для розроблення у співпраці з учасниками навчання планів індивідуального професійного розвитку).

Також, високоякісні програми професійної підготовки лідерів для сфери освіти, на думку іншої групи американських дослідників, відповідають таким вимогам: «сфокусовані на специфічних проблемах практичної діяльності; стимулюють групову роботу та співробітництво між викладачами, директорами шкіл та персоналом шкільних округів; пов'язані з реальною щоденною професійною діяльністю директорів і діяльністю шкіл; наявний та активний зворотний зв'язок задля оцінювання та удосконалення програм» [3, 5].

Насамкінець звернемося до вітчизняних фахівців, які виступають на підтримку досвіду США задля забезпечення прогресивного поступу освіти України: «У світі, який динамічно змінюється, завданням номер один стає кардинальна зміна філософії управління та принципів організаційної поведінки персоналу. В умовах, коли запорукою успіху стає розкріпачення творчого потенціалу та надання максимально можливої свободи дій, нагальною потребою стає зрощування лідерів на всіх рівнях освітньої ієрархії» [8, 282].

Висновки

Здійснений аналіз дає нам змогу констатувати:

1. Освітня політика України потребує реалізації моделі «лідерського прориву».
2. Передумовами такої моделі є політична воля, стратегічне планування та тактична готовність нашої держави для надання освітній сфері пріоритетного та елітного характеру.
3. Освітнє лідерство слід розглядати у трьох взаємопов'язаних аспектах: лідерство в освіті, лідерство для освіти та лідерство освіти.
4. Реалізація «лідерської моделі освітньої політики» передбачає розроблення державної програми дій, спрямованих на професіоналізацію управління освітою на засадах нової управлінської парадигми — лідерства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Educational Leadership Policy Standards: 2008. — Washington, DC: the Council of Chief State Schools Offices, 2008. — 31 p.
2. Leading for Changes: New Training Opportunities for Education's Executives. — The Wallece Foundation, 2009. — 8 p.
3. Mazzeo C. Improving Teaching and Learning by Improving School Leadership. — NGA Center for Best Practices. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.nga.org>
4. School Leadership Study: Developing Successful Principals. — Stanford Educational Leadership Institute, 2005. — 36 p.
5. Vitaska S. Preparing High-Quality School Leaders // Legisbrief. — Vol. 16, # 19. — April / May, 2008. — Режим доступу: <http://www.ncsl.org>
6. Vitaska S. Strong Leaders — Strong Schools. 2007 State Laws. — Washington, DC: NCSL, 2008. — 20 p.
7. Williams D. Leading in Complex Political Environments: What We Learning from Superintendents of Education. — Working Paper. — Center for Public Leadership.
8. Громовий В. Як зробити «помаранчеву» школу?! — К.: Вид. дім «Шкільний світ», 2006. — 338 с.

В статье обосновывается актуальность образовательного лидерства, раскрывается его сущность, анализируется опыт США относительно профессионализации управления образованием согласно принципам новой управленческой парадигмы — лидерства.

Ключевые слова: *лидерство, образовательная политики, образовательное лидерство, стандарты лидерства, тенденции развития.*

The article gives ground to actuality of educational leadership, exposes its essence and provides analysis of USA's experience on professionalization of educational administration according to principles of new administration paradigm — leadership.

Key words: *leadership, educational policy, educational leadership, standards of leadership, trends of development.*