

Ольга Пономаренко

ПРОБЛЕМА ЛІДЕРСТВА ШКІЛЬНИХ УЧИТЕЛІВ У СУЧАСНОМУ ПЕДАГОГІЧНОМУ ДИСКУРСІ США

На сучасному етапі розвитку України характерними ознаками освітньої політики держави є невизначеність та мінливість. Відбувається постійний перегляд формальної, змістової та ціннісної складових освіти загалом, і шкільної освіти зокрема. Особливістю цих процесів є те, що дуже часто всі зміни в освіті ініціюються «зверху», тоді як «низи» (вчителі) вимушені виступати пасивними реципієнтами та виконавцями трансформаційних указівок згори. У цьому контексті ми вбачаємо, що шлях до розв'язання ключових проблем освітньої системи лежить через активізацію її внутрішніх сил, тобто вчителів, які мають не лише реалізувати освітню політику держави у своїй діяльності, але й займати активну лідерську позицію у її формуванні.

На сучасному етапі лідерством як педагогічною проблемою в Україні займаються такі дослідники як Н. В. Мараховська, І. С. Миськів, Н. О. Семченко, Д. Д. Зербіно, О. К. Маковський та ін. Так, Н. О. Семченко і Н. В. Мараховська досліджували педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у позааудиторній діяльності та у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу відповідно [1; 2]. Д. Д. Зербіно робить спробу проаналізувати особистість та діяльність наукового лідера та його взаємовідносини з учнями. На його думку, науковий лідер – це перш за все генератор нової ідеї [3, с. 35]. Ю. І Завалевський ототожнює лідерство вчителя з його професіоналізмом та конкурентоспроможністю і зазначає, що такий вчитель має володіти даром фасилітації, тобто вмінням «подобатися людям, зачаровувати, надихати їх, вести за собою силою аргументів переконуючого слова» [4, с. 36].

Миськів І. С. у своєму дослідженні розглядала лідерство вчителів у межах концепції шкільного лідерства у Великобританії. Вона зазначає, що мета лідерства вчителів полягає в удосконаленні «практики викладання навчальної дисципліни та діяльності педагога загалом» [5, с. 330]. Ця мета може бути досягнута як результат реалізації вчителем-лідером таких завдань: допомога всім членам шкільного колективу у виявленні власних здібностей; вплив на якість навчання і викладання та рівень досягнень учнів через організацію можливостей для діалогу щодо різних аспектів педагогічної діяльності; культивування культури колегіальної підтримки; заохочення ініціативи, творчого мислення педагогів; створення та використання ресурсів для переймання досвіду колег; залучення до навчального процесу батьків, громадськість, місцеву владу; забезпечення порозуміння між представниками різних інтересів для створення

конструктивного навчального середовища тощо [5, с. 328–330]. Таким чином, лідерство вчителів, на думку авторки, має бути «спрямоване на інтеграцію інновацій та застосування нових підходів щодо розвитку загальної освіти і підвищення освітніх послуг, які вона надає суспільству» [5, с. 328].

Проблема лідерства педагогів є актуальною сьогодні не лише для України, тому вважаємо за доцільне звернутися до досвіду іноземних колег, зокрема американських, щоб дослідити стан її розробки у США. Ця тема не була предметом окремого дослідження українських науковців, тому метою даної статті є спроба висвітлити сучасні погляди американських колег на стан та перспективи проблеми зайняття вчителем лідерської позиції у освітньому просторі школи та поза її межами.

Проблему лідерства вчителів у США зазвичай розглядають в контексті шкільного лідерства, яке українські дослідники І. С. Миськів та Н. М. Ільчишин визначили по-перше, як «динамічний процес, спрямований на формування школи як навчальної спільноти, що має чітко визначені цілі, пріоритети та цінності, спільне бачення стратегії її розвитку, урахування індивідуальних інтересів та суспільних потреб, високий рівень колегіальності та культури з метою надання суспільству освітніх послуг високої якості» і по-друге, як «сукупну діяльність великої кількості лідерів у межах загальноосвітньої школи, спрямованої на створення сприятливих та рівних навчальних можливостей для всіх учнів, учителів та інших фахівців, що працюють у загальноосвітній школі, шкільної системи загалом, а також мотивування і стимулювання учасників навчального процесу до конструктивного використання переваг навчальних можливостей за допомогою концентрації всіх зусиль навколо проблеми освіти, побудови професійної спільноти, основною цінністю якої є навчання, залучення ресурсів зовнішнього середовища з навчальною метою» [6]. В американських джерелах шкільне лідерство визначається як діяльність, спрямована на мобілізацію та надання повноважень іншим задовольняти академічні та пов'язані з ними потреби учнів, використовуючи при цьому всі можливі матеріальні та нематеріальні ресурси. При цьому лідерство стає здобутком не однієї особи, а всієї організації [7, с. 5]. Дослідник Джеймс Спілан та ін. визначають шкільне лідерство як «визначення, здобуття, розподіл, координацію і використання соціальних, матеріальних та культурних ресурсів, необхідних для створення умов для викладання та навчання» [8, с. 11]. І саме тут перед нами постає завдання з'ясувати, яке місце займають вчителі в системі американського шкільного лідерства.

Проблемою лідерства вчителів як складової освітньої реформи в США займаються вже більше двох десятиліть. Поштовхом до цього стали низка звітів та актів, які зробили наголос на необхідності підтримки вчителів як професіоналів через стимулювання їхньої лідерської

активності у реформуванні шкільної освіти США. Серед найбільш вагомих зазначимо такі: Нація в небезпеці (1983), Звіт Національної Комісії з якості освіти (1983), Звіт Форуму Карнегі з освіти та економіки (1986), Звіти групи Холмс (1986, 1990, 1995), Звіт Американської Комісії з викладання та майбутнього Америки (1996) та ін. Рух за стандартизацію та відповідальність в шкільній освіті, спричинений актом *No Child Left Behind* (Жодна дитина поза увагою) у 2001 році, поставив безпрецедентні вимоги перед школою, особливо в сфері шкільного лідерства. Розуміння того, що «героїчне» лідерство однієї людини, а саме директора школи, не може впоратися з усіма тими завданнями, які ставить держава перед американською школою, в основі якої завжди лежала ідея індивідуалізму та конкуренції, змусило науковців переглянути концепцію шкільного лідерства на користь «розсіяної» моделі лідерства, яке суттєво відрізняється від адміністративної чи управлінської концепції. В основі «розсіяного» лідерства закладена ідея надання повноважень та рівних можливостей. Це безпосередньо пов'язано з розподілом влади, який може набувати двох форм: 1) влада обмежена, і для того, щоб одна людина її отримала, хтось інший мусить віддати частину своєї влади; 2) влада не обмежена і мусить бути розділена між багатьма людьми, які будуть допомагати досягати мети організації [9]. Теорія необмеженої влади є фундаментом «розсіяного» лідерства, яке Гарі Юкл визначив як «зусилля лідера, спрямовані на заохочення та підтримку інших у прийнятті важливих рішень» [10, с. 81]. Таке лідерство не орієнтується на ієрархічну модель функціонування, а, навпаки, тяжіє до партнерського лідерства, яке передбачає співпрацю, спільне прийняття рішень, роботу в командах з розбудови освітньої спільноти, тобто лідерства, яке розділяють багато людей на різних рівнях організації.

Отже, концепція «розсіяного» лідерства, яка стала базовою для системи шкільного лідерства в США має дві суттєві особливості. По-перше, «розсіяне» лідерство – це колективна діяльність, зосереджена на колективних цілях, якість якої краща, ніж якість суми індивідуальних дій. По-друге, «розсіяне» лідерство базується на експертній владі, а не на законній (ієрархічній). Такий розподіл лідерства у сфері освіти передбачає залучення, в першу чергу, вчителів, які дотепер були невикористаним ресурсом для удосконалення школи і традиційно розглядались як виконавці, «послідовники» офіційного лідера школи та як пасивні реципієнти професійного розвитку [11].

Американські науковці Д. Сільва та ін. виокремили три стадії розвитку лідерства вчителів у США.

Перша стадія безпосередньо пов'язана з реформами 80-х років, які стали поштовхом до появи формальних (адміністративних) лідерських ролей вчителів з метою децентралізувати владу та залучити вчителів до прийняття рішень на рівні школи. Серед таких формальних лідерських

ролей слід виокремити такі: директори шкіл (head teachers), завідувачі кафедрами (department chairs), завідувачі паралелями класів (grade-level chairs), представники профспілки (union representatives) тощо.

Друга стадія пов'язана з усвідомленням важливості вчителів як освітніх лідерів, що сприяло створенню ролей, які цілковито ґрунтуються на професіональних знаннях та вміннях учителів: лідери проблемних груп (team leaders), експерти з розвитку викладацького складу (staff development experts), наставники (mentors), вчителі-методисти (master teachers), спеціалісти з розробки навчальних програм (curriculum specialists), спеціалісти по роботі зі студентами-практикантами (teacher educators) тощо.

І, нарешті, третя стадія розвитку лідерства вчителів передбачає, що кожен учитель спроможний стати неформальним лідером учнівського, шкільного колективу та громади, не обіймаючи при цьому формальних лідерських посад. Цінностями цього рівня лідерства є колегіальність та професіоналізм [12, с. 780].

Отже, робимо висновок, що лідерство вчителів у США прийнято розглядати на двох рівнях, а саме на структурному (організаційному), який передбачає ті лідерські ролі, які виконують учителі в школі та поза її межами (офіційне/формальне лідерство) та на рівні змісту (неофіційне/неформальне лідерство). «Лідерство – це більше функція ніж роль, тому цю функцію можуть виконувати багато різних людей у різних ролях у школі» [7, с. 10]. А Джеймс Спілан переконаний, що лідерство – це не просто функція, а скоріше діяльність, до якої залучені лідери у співпраці з послідовниками [8, с. 5]. Таким чином, лідерство може розглядатися з точки зору ролі, функції та діяльності, які виконують вчителі для вдосконалення навчально-виховного процесу в школі та поза її межами.

Так, класичними функціями лідерства прийнято вважати цілеутворення, планування, організацію, координацію, стимулювання та контроль. Ці функції вказують на організаційний характер лідерства, який не обов'язково має бути основою лідерської ролі [13, с. 244]. «Основу лідерського впливу можуть скласти емоційні, моральні і просто професійні характеристики особистості лідера» [13, с. 244]. Та якщо лідерство реалізується в інструментальній сфері, то виконання цих функцій необхідне. Американський дослідник Марк Смайлі виділяє такі функції в контексті шкільного лідерства: пропозиція і популяризація бачення майбутнього, забезпечення підтримки та схвалення, знаходження ресурсів, адаптація стандартизованих процедур управління, моніторинг досягнень та розв'язання конфліктів і порушень [14, с. 285]. В свою чергу К. Лейсвуд та його колеги пропонують дві основні функції ефективного шкільного лідерства, а саме забезпечення напрямку та здійснення впливу, щоб стимулювати рух у заданому напрямку [15]. Таким чином, лідерство

розглядається як функція групи, і, виходячи з логіки цього підходу, вчитель, який виконує лідерські функції, є лідером.

З погляду діяльнісного підходу лідерство – це засвоєння способів лідерської діяльності. Лідерська діяльність вчителів відображена в змісті професійних стандартів (Teaching Professional Standards), де зазначається, що вчитель має реалізувати себе як освітній лідер через сприяння професійному розвитку своїх колег (наставництво студентів-практикантів, менторство молодих учителів тощо); розбудову школи та свого предмету (участь у складанні, вдосконаленні та оцінці програм, планів, залучення батьків до освіти дітей, співпраця з коледжами, університетами, участь у пілотних програмах і дослідних проектах, поширення свого досвіду, участь у конференціях, підготовка професійних публікацій, захист прав учнів на належну освіту та умови навчання тощо) [16, с. 55–56]. Більш розгорнута характеристика діяльності та функцій вчителя-лідера подана у Зразкових Стандартах для Вчителя-Лідера (Model Teacher Leader Standards), розроблених Дослідницьким консорціумом вчительського лідерства у 2010 році. Така увага освітян до проблеми лідерства вчителів у Сполучених Штатах наштовхує на думку, що лідерство вже не є просто правом будь-якого вчителя, а є обов'язком кожного вчителя.

Переважає більшість американських дослідників упевнені, що лідерство вчителів покликане подолати ізоляцію педагогів та політику «закритих дверей» в американських школах, а також стати основою нової шкільної культури на засадах колегіальності, спільного бачення викладання та колективної відповідальності [17; 21; 25]. Перехід від індивідуальної до колективної відповідальності за досягнення учнів означає, що вчителі мають не лише добре викладати у класі, але й робити внесок у місію школи. Співпраця вчителів – це спосіб переходу від індивідуальних знань вчителя до колективних знань, необхідних для постійного вдосконалення. Вчителі демонструють професійну відповідальність через лідерство і співпрацю. Акцент на співпрацю американські дослідники пояснюють тим, що робота вчителя в американській школі сьогодні ускладнена зовнішніми обставинами і тиском: суттєві зміни в популяції студентів, потреба підготувати учнів до конкуренції в глобальній економіці, вимоги, продиктовані політикою країни (No Child Left Behind Act) та Професійними Стандартами тощо. Підвищені очікування щодо успіхів студентів і вчителів унеможливають спроби останніх самотійно впоратися з тиском, покладаючись лише на власні ресурси.

Отже, лідерство – це вплив, який здійснює вчитель на поведінку інших, це здатність вчителя мотивувати людей до зміни індивідуалізму в поведінці на поведінку групової співпраці, і визначати напрямок і мету діяльності інших людей [17]. Р. Веслі визначає лідерство вчителів як «здатність залучити колег до експериментування з більш потужними

навчальними технологіями та їх оцінки для зацікавлення учнів навчанням» [18, с. 170]. Дж. Йорк-Бар та К. Дюк визначили лідерство вчителів як процес, в якому вчителі, індивідуально чи колективно, впливають на своїх колег, директорів шкіл та інших членів шкільної спільноти для того, щоб вдосконалити педагогічну діяльність з метою покращити досягнення учнів. Таке лідерство потребує розвитку на трьох рівнях: індивідуальному, командному (колективному) та організаційному [19, с. 287–288].

Ф. Кроутер та ін. визначили лідерство вчителів як діяльність, яка змінює викладання і навчання в школі, яка об'єднує школу і громаду в інтересах освіти та покращення якості життя суспільства [20, с. 29]. М. Каценмейер і Г. Моллер визначають вчителів-лідерів як людей, що ведуть за собою в класі та поза його межами і впливають на інших з метою вдосконалення практики вчителювання [21, с. 5–8]. Д. Чайлдз-Боуен та інші дослідники пояснюють, що «вчителі є лідерами, коли вони діють у професійних освітніх спільнотах з метою впливу на навчання студентів, роблять внесок у покращення роботи школи, надихають на високу якість роботи та залучають всіх небайдужих до удосконалення шкільної освіти» [22, с. 28]. Джон Гебріел описує вчителів-лідерів як людей, які впливають на культуру школи, формують і зберігають успішні команди та дають необхідні знання іншим потенційним вчителям-лідерам, щоб покращити досягнення учнів [23]. Загалом, в літературі вчителі виступають яскравим прикладом лідерства. «Не існує чіткої грані між вчителюванням і лідерством, але кожний великий лідер навчає, і кожен великий вчитель веде за собою» [24, с. 18].

Таким чином, вчитель-лідер здійснює свій вплив в системах вчитель-клас, вчитель-школа, вчитель-професійне освітнє середовище. В кожній з цих систем вчитель-лідер виконує свою функцію визначення напрямку та здійснення впливу за принципами ризику, ефективності, автономії, колегіальності та честі [25, с. 5].

На думку Роланда Баса, вчителі, які стають лідерами, отримують особистісне та професійне задоволення, яке позитивно впливає на якість їхньої роботи. Як реформатори школи, ці вчителі стають її власниками та інвесторами, а не просто тимчасовими «винаймачами». Вони стають професіоналами [11, с. 443].

Цей же дослідник виділяє основні напрямки, де необхідне лідерство вчителів, а саме: вибір підручників та навчальних матеріалів; створення програм; розробка шкільного кодексу поведінки для учнів; прийняття рішення про розподіл учнів у спеціалізовані класи; розробка програм професійного розвитку; формування політики по просуванню по службі та звільненні для вчителів; розподіл бюджету школи; оцінка діяльності колег; вибір та прийняття на роботу нових учителів; вибір адміністрації школи тощо [11].

Наголошуючи на важливості та необхідності лідерства вчителів на

сучасному етапі розвитку американської шкільної освіти, дослідники все ж визнають, що становлення вчителя-лідера це тривалий і складний процес, особливо в школах, де досі переважає культура ізоляції та індивідуалізму, де офіційна дирекція школи не заохочує ініціативу вчителів і, де самі вчителі ще не готові покинути зону свого професійного комфорту і почати ризикувати, а також у школах, де бракує стимулів для залучення вчителів до лідерства та, де стосунки з колегами мають чітко виражений ієрархічний характер тощо [19, с. 294].

Отже, проаналізувавши педагогічну літературу, можна визначити лідерство вчителів, по-перше, як інтерактивний процес впливу на всіх учасників педагогічної взаємодії з метою оптимізації та трансформації процесу навчання і виховання особистості в бік ефективних внутрішніх та зовнішніх змін і, по-друге, як здатність вчителів впливати та направляти інтелектуальну, емоційну та фізичну поведінку учнів, колег, дирекції тощо. У свою чергу, вчитель-лідер – це активний агент впливу, енергетичний та емоційний центр колективу, який здатен надихнути та об'єднати учнів, колег, адміністрацію школи, громаду тощо у прагненні вчитись та розвиватись протягом всього життя, при цьому змінюючи на краще світ навколо себе і себе в цьому світі.

На закінчення зазначимо, що проблема лідерства вчителів досить активно вивчається як у вітчизняному, так і в американському дискурсі. Різниця лише в тому, що українські дослідники роблять більший акцент на прояв лідерства вчителів у системі взаємовідносин «вчитель-клас», тоді як американських колег більше турбує питання лідерства у взаємодії між учителями, між учителями та адміністрацією, батьками, громадою, бізнесовими колами тощо. А спільним знаменником такої взаємодії має стати успішність всіх учнів.

Перспективи подальшого дослідження проблеми лідерства вчителів вбачаємо у з'ясуванні педагогічних умов формування лідерських якостей у педагогічній освіті США та визначенні перспектив використання досвіду американських колег у практиці підготовки вчителів в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семченко Н. О. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у позааудиторній діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н. О. Семченко. – Х., 2005. – 23 с.
2. 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.
3. Зербіно Д. Д. Наукова школа: лідер і учні / Дмитро Денисович

- Зербіно. – Львів : Євросвіт, 2001. – 208 с.
4. Завалевський Ю. І. Сучасний вчитель: вимір часу : навчально-методичний посібник для вчителів та студентів вищих педагогічних навчальних закладів / Юрій Іванович Завалевський. – Київ : Видавничий дім «Букрек», 2008. – 288 с.
 5. Миськів І. С. Лідерство у навчанні та викладанні як засіб підвищення якості навчального процесу та успішності учнів загальноосвітніх шкіл Великобританії / І. С. Миськів // Вісник Львів. ун-ту : Серія педагогічна. – 2009. – Вип. 25. – Ч. 3. – С. 326–333.
 6. Шкільне лідерство як науково-педагогічна проблема : матеріали шостої Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф [«Українська наука XXI століття»] [Електронний ресурс] / І. С. Миськів, Н. М. Ільчишин. – Режим доступу: <http://intkonf.org/miskiv-is-ilchishin-um-shkilne-liderstvo-yak-naukovo-pedagogichna-problema/>
 7. Smith S. C. School Leadership: handbook for excellence in student learning / Stuart Carl Smith, Philip K. Piele. – Corwin Press, 2006. – 486 p.
 8. Spillane J. P. Towards a theory of leadership practice: A distributive perspective / J. P. Spillane, R. Halverson, J. B. Diamond // Journal of Curriculum Studies. – 2004. – 36(1). – P. 3–34.
 9. Short P. M. Leadership in empowered schools: Themes from innovative efforts / Paula M. Short, John T. Greer. – New Jersey: Pearson Education, 1997. – 201 p.
 10. Yukl G. A. Leadership in organizations / Gary A. Yukl. – Pearson / Prentice Hall, 2006. – 542 p.
 11. Barth R. S. Teacher Leader / R. S. Bass // Phi Delta Kappan. – 2001. – 82(4). – P. 443–449.
 12. Silva D. Y. Sliding the door: Locking and unlocking the possibilities for teacher leadership / D. Y. Silva, B. G. Gimbert, J. F. Nolan // Teachers College Record. – 2000. – 102(4). – P. 779–804.
 13. Кричевский Р. Л. Социальная психология малой группы : учебное пособие для вузов / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – М. : Аспект Пресс, 2001. – 318 с.
 14. Smylie M. A. Footnotes to teacher leadership // International handbook of research on teachers and teaching. Part One. (L. J. Saha, A. G. Dworkin (eds.) / Mark A. Smylie, David Mayrowetz. – Springer, 2009. – P. 277–289.
 15. Leithwood K. Educational leadership for organizational learning and improved student outcomes / Kenneth Leithwood, Bill Mulford, Halia Silins. – Springer, 2006. – 269 p.
 16. Teaching Professional Standards. English as a New Language Standards : [Електронний ресурс] / Standard XII : Professional Leadership. – P. 55–56. – Режим доступу : www.nbpts.org/the_standards/standards_by_cert?ID=13&x=62&y=7
 17. Strodl P. A Model of Teacher Leadership. Paper presented at the Annual
-

- Meeting of the Eastern Educational Research Association / Peter Strodl. – 1992. – 25 p.
18. Wasley P. A. Teachers who lead: the rhetoric of reform and the realities of practice / P. A. Wasley. – New York : Teachers College Press, 1991. – 210 p.
 19. York-Barr J. What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship / J. York-Barr, K. Duke // Review of Educational Research. – 2004. – 74(3). – P. 255–316.
 20. Crowther F. Developing teacher leaders: How teacher leadership enhances school success / Frank Crowther, Margaret Ferguson, Leonne Hann. – Corwin Press, 2009. – 187 p.
 21. Katzenmeyer M. Awakening the Sleeping Giant: Helping Teachers Develop as Leaders / M. Katzenmeyer, G. Moller. – Thousand Oaks, CA : Corwin Press, 2001. – 196 p.
 22. Childs-Bowen D. Principals: Leaders of leaders / D. Childs-Bowen, G. Moller, J. Scrivner // NASSP Bulletin. – 2000. – 84(6). – P. 27–34.
 23. Gabriel J. G. How to thrive as teacher leader / John G. Gabriel. – ASCD, 2005. – 220 p.
 24. Gardner J. W. On Leadership / J. W. Gardner. – New York : The Free Press, Macmillan Co., 1990. – 220 p.
 25. Merideth E. M. Leadership Strategies for Teachers. Second ed. / E. M. Merideth. – Corwin Press, 2007. – 136 p.