

УДК 371.1:316.46:159.954(410)

М. А. БОЙЧЕНКОСумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка, Суми

РОЗВИТОК ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОСВІТНІХ ЛІДЕРІВ: БРИТАНСЬКИЙ ДОСВІД

У статті розглянуті особливості формування творчого потенціалу освітніх лідерів у Великобританії як необхідної умови підвищення ефективності діяльності школи. Визначені функції освітніх лідерів в умовах рекультуризації школи та її перетворення на творчу професійну спільноту.

Ключові слова: ефективність, лідерські команди, лідерство, творчий потенціал, педагогічний колектив, професійна громада, школа.

Постановка проблеми. У сучасних умовах, що характеризуються не тільки низкою соціально-економічних перетворень в українському суспільстві, а й безперервним оновленням та розвитком освітньої системи, проблема підготовки нового покоління майбутніх освітніх менеджерів стає надзвичайно актуальною. Незаперечним є факт, що тільки творчо мислячі освітні лідери, які здатні легко адаптуватися й успішно працювати в умовах зазначених змін, можуть підвищити ефективність діяльності освітньої системи як на національному, так і на місцевому рівні.

За останні десятиліття розвинені англomовні країни і, насамперед, Велика Британія, накопичили значний досвід підготовки освітніх лідерів. У цьому контексті доцільним бачиться всебічне вивчення позитивних концептуальних ідей британського досвіду та пошук можливостей їх використання в Україні.

Аналіз досліджень і публікацій. Розвиток лідерства в розвинених англomовних країнах став предметом дослідження в межах висвітлення більш широкого кола питань таких вітчизняних і російських науковців, як Ю.Алфьоров, Н.Авшенюк, І.Ветров, Б.Вульфсон, Н.Льчишин, І.Миськів, О.Листопад, О.Локшина, А.Сбруева та ін. Різні аспекти поняття «творчий потенціал особистості» розкривали А.Бергсон, І.Надольний, П.Крамар, Б.Новіков, О.Чаплигін, І. Шпачинський (філософський аспект), В. Василенко, Є.Головаха, О.Дробницький (структура ціннісних орієнтацій), Д. Богоявленська, О.Матюшкін, В. Моляко (структурні компоненти творчого потенціалу особистості), І.Воронюк, Н.Булка, О.Деноткіна (креативність особистості), Т.Коваленко, Л.Овсянецька, Г.Костюшко (творча активність особистості). Незважаючи на значну кількість праць як з проблем розвитку лідерства в англomовних країнах, так і з питань формування творчого потенціалу особистості, цілісного аналізу розвитку творчого потенціалу освітніх лідерів у Великій Британії поки що зроблено не було.

Формулювання цілей статті. Вивчити особливості розвитку творчого потенціалу британських освітніх лідерів як необхідної умови підвищення ефективності діяльності школи.

Виклад основного матеріалу. Хоча в сучасних дослідженнях поняття «вдосконалення діяльності школи» (school improvement) та «ефективність діяльності школи» (school effectiveness) ототожнюються, протягом тривалого часу теорія вдосконалення діяльності школи асоціювалася з процесом змін, а теорія ефективності діяльності школи – з їх результатом. Так, згідно з Г. Холденом, у вузькому розумінні вдосконалення діяльності школи – це «покращення процесу навчання та викладання, а також створення необхідних умов для підвищення навчальних досягнень учнів, охоплюючи й зміни в управлінні школами» [6, с.8]. Більш широко розглядає

зазначене поняття англійська дослідниця Л. Столл, згідно з якою удосконалення діяльності школи – це здатність навчального закладу обрати правильний напрям змін, визначити власні цілі та стратегії, створити відповідну організаційну культуру, а також умови, необхідні для підтримки цього процесу [9]. Під ефективністю діяльності школи дослідники розуміють „покращення результатів навчальної діяльності учнів після запровадження реформаційних змін” [2, с.8].

Теоретики освітніх реформ наголошують, що вдосконалення діяльності школи має відбуватися не заради самого процесу, а спрямовуватися на досягнення головної мети – підвищення ефективності її діяльності [9]. Найголовнішими ознаками сучасних ефективних шкіл, згідно з Г. Холденом, є:

1. здійснення професійного лідерства;
2. формування спільних цілей і поглядів учасників процесу прийняття рішень;
3. створення сприятливого для навчання середовища;
4. зосередження уваги на процесах навчання та викладання;
5. установа високих стандартів;
6. надання позитивної підтримки процесу змін;
7. здійснення моніторингу результатів навчального процесу;
8. визначення прав та обов'язків учнів;
9. установа взаємодії сім'ї та школи;
10. забезпечення розвитку школи як організації, що навчається [6].

Незаперечним є факт, що досягнення окресленої мети можливе тільки за умови наявності в навчальному закладі професійних творчих (креативних) лідерів, готових до створення нової організаційної культури школи та її перетворення на професійну творчу громаду. Дослідники з «Центру креативного лідерства» визначають креативне лідерство як «здатність мислити та діяти виходячи за межі, що лімітують його ефективність» [8]. Креативне лідерство передбачає не тільки нестандартність мислення та поведінки управлінця з метою підвищення ефективності діяльності навчального закладу, але й надання можливостей розвитку творчого потенціалу своїх підлеглих. Під творчим потенціалом ми розуміємо здатність до створення нового та впровадження інновацій у діяльність навчального закладу в результаті творчого пошуку, що передбачає самовираження й оригінальність.

Як було зазначено вище, ефективність лідерства та управління школою визначається здатністю школи сформувавши сильну організаційну культуру, яка спирається на спільні цінності та об'єднує директорів, учителів і учнів навколо спільної мети – підвищення якості викладання та навчання, що повинно привести до покращення навчальних досягнень учнів [1, с.68]. Для покращення діяльності школи, як уважає М. Фуллан, необхідно зрозуміти динаміку відносин між шкільною культурою та менеджментом змін, що допоможе здійснити „рекультуризацію” (reculturing) школи, тобто процес формування нових цінностей, сподівань і норм, створити нові технології навчання та викладання, а також здійснити пошук нових форм професійного розвитку вчителів [3].

Як справедливо зауважує Л. Столл, під час здійснення процесу рекультуризації необхідно враховувати цінності та сподівання всіх учасників процесу прийняття рішень, а не тільки педагогічного колективу. „Рекультуризація стосується змін не тільки в організаційній культурі вчителів, але й також в учнівській культурі та культурі місцевої громади, адже учні часто демонструють консерватизм поглядів, коли йдеться про наві'язування вчителями змін; подібно реагують і представники місцевих громад, які також досить часто чинять опір змінам” [9, с.47].

На основі дослідження численних прикладів рекультуризації Д. Харгрівз виділяє такі кроки в розвитку організаційної культури школи:

1. формування в учителів та інших учасників процесу прийняття рішень позитивного ставлення до змін;
2. розробка соціальних та організаційних механізмів підтримки змін (розподіл владних повноважень, посад, надання нового статусу тощо);
3. моніторинг результатів запровадження культурних змін (позитивний ефект має відбуватися на всіх рівнях організації, охоплюючи й клас);
4. надання методичної допомоги: а) запровадження загальношкільних реформаційних програм; б) забезпечення професійного розвитку вчителів; в) сприяння створенню атмосфери співробітництва й творчого експериментування;
5. збереження унікальних властивостей існуючої шкільної культури [4, с. 64].

Запорукою успішних змін у контексті рекультуризації школи є готовність освітніх лідерів не тільки розкривати творчий потенціал та виявляти потреби кожного вчителя, але й здійснювати постійний цілеспрямований вплив, що має забезпечити реалізацію і максимізацію таланту кожного працівника. Погоджуючись з твердженням англійської дослідниці А. Герріс, наголосимо, що творчість не може розвиватися в умовах маніпулятивного управління та конформістської лідерської практики [5, с. 10], тому головним завданням освітніх лідерів є створення творчої атмосфери та забезпечення необхідних умов для професійного розвитку вчителів.

Як показала сучасна практика роботи ефективних британських шкіл, найважливішими лідерськими якостями стали готовність до співробітництва та здатність створювати ефективні лідерські команди („teacher teams”, „leadership teams”, „site-management teams” або „learning support teams”). Традиційно лідерські команди представляли інтереси педагогічного колективу та місцевої громади в процесі прийняття рішень. За сучасних умов створення зазначених команд передбачає досягнення таких цілей:

1. розширення доступу вчителів до виконання лідерських функцій;
2. сприяння розвитку творчих професійних навчальних громад у школі;
3. допомога іншим членам шкільної громади у виконанні лідерських функцій;
4. приділення пріоритетної уваги навчальній діяльності учнів.

Основними функціями, що виконують лідерські команди, визначено:

1. допомога у створенні професійних громад у школах;
2. проведення досліджень різних аспектів діяльності навчального закладу;
3. координування освітніх ініціатив у відповідності до концепції та цілей школи;
4. залучення вчителів, батьків та представників місцевої громади до виконання лідерських функцій;
5. співпраця з усіма членами професійної навчальної громади;
6. надання допомоги вчителям щодо професійного розвитку та набуття лідерських навичок [7, с.13].

Широку увагу педагогічної громадськості до створення саме лідерських команд можна пояснити кількома причинами:

1) глобальним старінням керівників навчальних закладів (вік більш ніж 50% директорів шкіл перебільшує 50 років, крім того, за прогнозами, найближчим часом цей відсоток тільки збільшиться) та одночасною втратою престижу керівної посади. Отже, постає нагальна необхідність у відновленні інтересу до формального (позиційного) лідерства;

2) збільшенням обсягу управлінських функцій директора школи, що передбачає залучення до процесу прийняття рішень додаткових освітніх лідерів. У цьому контексті великої популярності у Великій Британії набуває коопероване лідерство, коли управління навчальним закладом здійснюється двома та більше формальними лідерами;

3) новими підвищеними вимогами до організації навчального процесу в школах в умовах переходу до суспільства знань, швидкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та зростання мультинаціональності британського суспільства, що передбачає необхідність врахування потреб кожної дитини, незалежно від расової (етнічної) належності. Тому ефективно викладання і навчання передбачає формування в учителів нового комплексу вмінь і навичок, включаючи вміння працювати в команді та безперервно вчитися.

Для багатьох шкіл Великої Британії такі управлінські інновації, як креативне лідерство передбачають суттєві структурні і культурні зміни. Структурні зміни розглядаються як наявність двох або більше формальних лідерів (старша лідерська команда), що очолюють навчальних заклад. Під культурними змінами мається на увазі налагодження тісної взаємодії між членами педагогічного колективу як у межах школи, так і поза її межами (мережева взаємодія), що має забезпечити генерування нових ідей щодо підвищення ефективності діяльності школи, яке в умовах результато-центрованої освітньої парадигми вимірюється підвищенням результатів навчальних досягнень усіх учнів.

Незаперечним є факт, що для успішного виконання своїх функцій, що полягають, насамперед, у допомозі педагогічному персоналу розкрити свої професійні таланти в повній мірі, креативні лідери потребують спеціальної професійної підготовки. Найбільш показовим прикладом професійної підготовки творчих освітніх лідерів у Великій Британії стало створення на базі Лондонського центру лідерства та навчання (London Centre for Leadership and Learning) експериментального проекту «Навчання творчому лідерству». Протягом 2006-2008 років у проекті взяли участь 11 лідерських команд з 2 початкових та 9 середніх шкіл Південно-західної Англії та команда з 5 представників місцевої шкільної адміністрації.

Основними завданнями проекту стали:

1. допомога лідерським командам і представникам місцевої адміністрації у створенні умов, необхідних для розвитку творчого потенціалу педагогічного колективу;
2. надання методичного забезпечення процесу професійної підготовки творчих освітніх лідерів;
3. стимулювання науково-дослідницької роботи педагогічного персоналу та його залучення до участі в міжнародних і регіональних інноваційних шкільних мережах з метою обміну інноваційним досвідом;
4. проведення різноманітних конференцій та семінарів, спрямованих на творчий пошук шляхів підвищення ефективності діяльності навчальних закладів;
5. створення творчої професійної навчальної громади [8].

Експеримент передбачав виконання кожною з лідерських команд (як на базі школи, так і на базі місцевої шкільної адміністрації) короткострокового спільного проекту з метою випробування нової творчої команди. Крім розкриття творчого потенціалу членів лідерських команд головним критерієм успіху було визнано здатність кожної команди залучити до інноваційного процесу якомога більше педагогічних працівників власного навчального закладу. Основними сферами запровадження інновацій стали курикулум, звітність та професійний розвиток.

Інновації курикулуму стосувалися розробки нових підходів до визначення змісту навчальної дисципліни для окремих категорій учнів (наприклад, математика для дівчат) або навіть повного перегляду навчального плану школи з урахуванням динамічних змін, що відбуваються в сучасному світі і вимагають від випускників принципово нових компетенцій.

Під інноваціями в сфері звітності малося на увазі визначення критеріїв та застосування нових методів оцінювання навчальних досягнень учнів, а також форм звітності та шляхів прозорого поширення звітної інформації в межах великої школи.

У сфері професійного розвитку педагогічного колективу запровадження інновацій стосувалося: налагодження партнерської взаємодії між всіма членами педагогічного колективу, незважаючи на вік, стать та посаду; пошук нових форм взаємодії з батьками учнів та місцевою шкільною адміністрацією з метою підвищення ефективності діяльності навчального закладу.

Результатами творчої рівноправної співпраці, коли кожний з членів лідерських команд підтримував іншого у виконанні спільного проєкту, стали:

1) покращення стосунків між членами педагогічного колективу, підвищення рівня емпатії та довіри;

2) розробка цілісної стратегії управління навчальним закладом завдяки залученню до процесу прийняття рішень усіх освітніх лідерів (формальних і неформальних) та перерозподілу управлінських повноважень;

3) збільшення впевненості освітніх лідерів під час прийняття рішень, що особливо стосується запровадження інновацій, які потребують значних ризиків;

4) фасилітація у розкритті творчого потенціалу представників інших лідерських команд;

5) підвищення рівня професійної підготовки освітніх лідерів через обмін досвідом з колегами.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Нові вимоги, що висуває суспільство знань до освітніх лідерів, передбачають набуття останніми принципово нових лідерських якостей, зокрема вміння швидко реагувати на зміни, які відбуваються як в житті суспільства, так і в освітній сфері, адаптуватися до них; готовність ризикувати та знаходити нестандартні творчі шляхи розв'язання проблем, що виникають у процесі прийняття рішень.

У результаті аналізу британського досвіду розвитку творчого потенціалу освітніх лідерів доведено, що в сучасних умовах управління навчальним закладом є колективною місією, і найкращим шляхом оптимізації управління школою є створення творчих лідерських команд, які, поряд з власним професійним розвитком, активно сприяють професійному зростанню членів свого колективу.

У подальшому перспективним бачиться пошук можливостей використання позитивних концептуальних ідей британського досвіду (креативне лідерство, коопероване лідерство, мережева взаємодія тощо) в практиці управління вітчизняними навчальними закладами.

Список використаної літератури

1. Dimmock C. *Educational leadership : Culture and diversity* / C. Dimmock, A. Walker. – London : Sage Publications, 2005. – 232 p.
2. Dunning G. *How very effective primary schools work* / G. Dunning. – London : Sage Publications, 2006. – 208 p.
3. Fullan M. *Change forces : The Sequel* / M. Fullan. – London : RoutledgeFalmer, 1999. – 112 p. – (School Development and Management of Change).
4. Hargreaves D. *Helping practitioners explore their's schools culture* / D. Hargreaves // *School Culture* [ed. by J. Prosser]. – London : Paul Chapman Publishing, 1999. – P. 48–65.
5. Harris A. *Creative leadership : Developing future leaders* / A. Harris // *Management in Education*. – 2009. – Vol. 23, № 9. – P. 9–11.
6. Holden G. *Teachers leading change : Doing research for school improvement* / G. Holden, J. Durrant. – London : Sage Publications, 2005. – 208 p.
7. Lambert L. *Leadership capacity for lasting school improvement* / L. Lambert. – Alexandria, VA, USA : Association for Supervision and Curriculum Development, 2003. – 192 p.
8. Stoll L. *Creative Leadership teams. Capacity building and succession planning* / L. Stoll, J. Temperley // *Management in Education*. – 2009. – Vol. 23, № 1. – P. 12–18.
9. Stoll L. *School culture : black hole or fertile garden for school improvement* / L. Stoll // *School Culture* / ed. by J. Prosser. – London : Paul Chapman Publishing, 1999. – P. 30–47.

М.А. Бойченко

Сумской государственной педагогический университет им. А.С. Макаренко, Сумы

РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ: БРИТАНСКИЙ ОПЫТ

В статье рассмотрены особенности формирования творческого потенциала образовательных лидеров в Великобритании как необходимого условия повышения эффективности деятельности школы. Определены функции образовательных лидеров в условиях рекультуризации школы и её преобразования в творческую профессиональную общину.

Ключевые слова: эффективность, лидерские команды, лидерство, творческий потенциал, педагогический коллектив, профессиональная община, школа.

M.A. Boichenko

Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko, Sumy

THE DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL LEADERS' CREATIVE POTENTIAL: BRITISH EXPERIENCE

The article deals with the peculiarities of the formation of the creative potential of educational leaders in Great Britain as the main condition of the school effectiveness. The functions of the educational leaders in the process of school reculturing and the creation of professional community are defined.

Key words: effectiveness, leadership teams, leadership, creative potential, pedagogical staff, professional community, school.