

7. *Knapp M., Copland M., Talbert J.* Leading for Learning. Reflective tools for school and district leaders. Center for the Study of Teaching and Policy, The Wallace-Reader's Digest Fund, 2003. – 36 p.
8. *MacGilchrist B.* Leading the intelligent school. NCSL. – 2004. – P. 1-2.
9. *Martin A., Williams Ch.* The Heart of the Matter: a practical guide to what middle leaders can do to improve learning in secondary schools. National College for School Leadership, 2003. – P. 2.
10. *Spillane J.* Distributed leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. – P. 49.
11. *Wright P.* Raising the bar. NCSL, Autumn, 2006. – 26 p.

МЫСЬКИВ И. С. *Учебный процесс в Британской общеобразовательной школе: роль школьного лидерства*

В статье изучаются особенности учебного процесса в британской общеобразовательной школе и значение школьного лидерства в нем. Автор анализирует литературные источники и описывает уровни учебы: учеба учителей; коллегиальная (групповая) учеба; организационная учеба; лидерская учеба; учеба в учебной сети школы.

MYSKIV I. S. *The learning process in a British public school: the role of school leadership.*

In the article the peculiarities of the learning process in a British public school and the meaning of school leadership have been studied. The author analyses the literature sources and describes the levels of learning: teachers' learning; collegial (group) learning; organisational learning; learning in the school learning network.

Мукан Н. В.
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ШКІЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО – ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ВЧИТЕЛІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ ШКІЛ (НА МАТЕРІАЛАХ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ, КАНАДИ, США)

У статті вивчається роль та значення шкільного лідерства у процесі професійного розвитку вчителів загальноосвітніх шкіл Великобританії, Канади, США. Автор аналізує літературні джерела, які висвітлюють проблему, а також визначає функції і завдання шкільного лідерства.

На початку ХХІ століття особлива увага освітян, науковців та політиків у галузі освіти прикута до проблеми неперервного професійного розвитку педагогів. Загальновідомо, що у сучасному освітньому просторі знання, навички і вміння необхідно постійно оновлювати та удосконалювати. У Великобританії, Канаді та США лідерство виступає запорукою професійного розвитку педагогів та удосконалення системи освіти загалом.

Актуальність дослідження зумовлена сучасними змінами парадигм суспільного розвитку, новизною особистісних та соціальних вимог до системи професійної освіти педагога та його готовності до професійного розвитку в системі неперервної педагогічної освіти. Такий підхід

обґрунтовує поглиблене вивчення значення лідерства педагогів та адміністрації навчальних закладів у плануванні, організуванні, управлінні та контролюванні процесу неперервної педагогічної освіти та акцентування її ролі в економічному та суспільному прогресі як об'єктивну закономірність.

Проблеми неперервної професійної освіти вчителів, підвищення кваліфікації педагогів та їхній професійний розвиток вивчаються і вітчизняними, і зарубіжними вченими: Н. В. Абашкіна, Л. П. Пуховська, Дж. Гудлед (професійна освіта), В. П. Андрущенко, І. А. Зязюн, В. Г. Кремень (неперервна професійна освіта), С. І. Синенко, В. М. Руссол, П. У. Матвієнко (післядипломна педагогічна освіта), І. О. Титаренко, В. В. Олійник, Б. А. Дьяченко, Т. М. Сорочан, А. Чарлз, А. Коул (підвищення кваліфікації вчителів), А. М. Єрмола, М. Грін, Дж. Лупарт, К. Євчук (технології організації науково-методичної роботи з педагогічними кадрами). Проте, необхідно зазначити, що питання розвитку лідерства та його значення у системі неперервної педагогічної освіти Великобританії, Канади та США є недостатньо вивченим. З урахуванням цього протиріччя було зроблено вибір теми нашого дослідження, проблема якого сформульована так: яка роль та значення лідерства учителів американських, британських та канадських загальноосвітніх шкіл у професійному розвитку з метою забезпечення їх конкурентоспроможності на початку XXI століття.

Метою дослідження є спроба вирішення цієї проблеми. Автором поставлені такі завдання: здійснити аналіз літературних джерел, які висвітлюють проблему лідерства учителів американських, британських та канадських шкіл; визначити роль та значення лідерства у процесі професійного розвитку педагогів та удосконалення шкільної освіти за рубежом.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що інтенсифікація наукових розробок, вивчення передового позитивного досвіду в галузі неперервної професійної освіти, стратегії її розвитку сприятиме розвитку науки про неперервну педагогічну освіту в Україні та матиме практичне застосування в процесі реформування системи неперервної професійної педагогічної освіти та підвищення кваліфікації вчителів нашої країни.

У літературі знаходимо багато свідчень та підтверджень необхідності лідерства та ролі директорів шкіл у наданні підтримки професійного розвитку вчителів загальноосвітніх шкіл. Науковець А. Фернандез аналізує характерні особливості підтримки, яку надають директори канадських загальноосвітніх шкіл учителям. Серед них автор виділяє "прозорість,

моделювання, високі очікування, визначеність та сміливість” [5; с. 241]. Науковці М. Клемент та Р. Ванденберге наголошують на тому, що найефективнішим у роботі шкільних лідерів є забезпечення відповідних умов для розвитку педагогів [4].

У Великобританії, Канаді та США існують різноманітні форми шкільного лідерства. У США, наприклад, різноманітні програми та ініціативи з розвитку лідерства набули широкого поширення на початку XXI століття. Їхні основні завдання полягають у формуванні навичок та вмінь педагогів, необхідних для самостійного прийняття важливих рішень у навчальному середовищі, а також виконання ролі лідера у шкільному колективі.

Оскільки існує велика кількість різноманітних форм, методів та моделей професійного розвитку, у Великобританії, Канаді та США політики в галузі неперервної педагогічної освіти розробляють стратегії професійного розвитку на рівні шкільних округів, департаментів, шкіл та професійних спілок. Усі перелічені рівні складають систему зв'язків, які сприяють професійному розвитку педагогів. “Завдяки здатності й можливості впливати на професійний розвиток педагогів, зокрема молодих учителів, розширюються професійні функції і лідерські ролі досвідчених учителів, зростає престиж учительської професії” [1, с. 17].

Лідерство у викладанні, як його називають на Американському континенті, – це вивчення педагогічної діяльності вчителів, її оцінювання. Вони розглядаються як основні фактори підвищення якості викладання та продуктивності школи. Але на відміну від попередньої практики, сьогодні воно є колегіальним. На початку XXI століття вчитель загальноосвітньої американської та канадської школи має багато повноважень, які стосуються управління школою та власним професійним розвитком. Колегіальність прийняття рішень сприяє утвердженню професійного статусу вчителя.

У Великобританії, Канаді та США здійснення шкільного лідерства характеризується активною участю всіх учасників навчального середовища: директорів, учителів, політиків в галузі освіти, які несуть спільну відповідальність за його успішність та ефективність. Визначається, що основними постатями, які власною діяльністю здійснюють вплив на процес реформування освіти є:

– політики в галузі освіти, що несуть відповідальність за синтез різноманітних політичних інтересів у єдину систему;

– дослідники та розробники академічних програм, що відповідають за

визначення та створення успішних освітніх стратегій;

– працівники органів місцевого управління освітою, які відповідають за визначення спільних освітніх цілей регіону та розвиток систем підтримки;

– директори, які розробляють та впроваджують плани удосконалення школи;

– учителі, що трансформують навчальні програми у вдумливу навчальну діяльність учнів.

Лідерство передбачає поєднання зусиль усіх рівнів освітнього менеджменту, їхньої взаємодії.

Розвиток шкільної культури ефективного співробітництва вимагає об'єднання зусиль учителів, адміністраторів та інших спеціалістів, які працюють у школі. Успішність політики розвитку культури навчання у школах залежить від якості лідерства, яке застосовується наставниками, та їхньої здатності залучати колег до процесу лідерства. На початку XXI століття школа розглядається як навчальна спільнота, створення якої залежить від усвідомлення власної ролі та значення в організації всіх її членів.

Донедавна у Великобританії шкільне лідерство було прийнято вважати прикметою верхівки організаційної структури школи. Воно асоціювалось з посадою або відповідальністю, що спричиняє усвідомлення його як індивідуального, а не колективного атрибуту.

“Центр навчання без границь” за підтримки Департаменту освіти Великобританії, Департаменту зайнятості та навчання, Департаменту освіти і науки Північної Ірландії започаткував проект, який дав змогу опубліковувати результати досліджень у галузі шкільного лідерства. Серед питань, які висвітлюються у публікаціях: професійна біографія шкільних адміністраторів; перспективи вивчення відмінностей між менеджментом та лідерством; основні цінності та сподівання освітнього сектору; проблеми молоді, викладання та навчання; стиль педагогічної діяльності, співпраця, колегіальне прийняття рішень; мотивація та заохочення педагогів; стосунки з громадськістю та батьками; школа та стратегія її роботи; управління фінансовими, людськими та навчальними ресурсами.

Відомий проект обміну педагогів з метою переймання досвіду лідерства у Північній Ірландії, який діє за підтримки фінансування Європейського Союзу.

В Уельсі діє мережа неперервної професійної освіти вчителів “Зроблено в Уельсі”, яка передбачає участь учителів на всіх етапах розвитку кар'єри. Установлено, що шкільне лідерство є визначальним для

підвищення успішності учнів. З метою підтримки лідерства на теренах Уельсу діє “Національна програма розвитку наставництва”, яка забезпечує навчання молодих та досвідчених учителів з метою досягнення стандартів системи “Національна професійна кваліфікація наставників”. Наставництво підтримується запровадженою у вересні 2001 року програмою “Програма введення в професію кваліфікованих наставників”.

На відміну від інших професій, лідерство у галузі освіти носить колективний характер, оскільки учителі спільно працюють та навчаються з метою розвитку власного професіоналізму. Вирізняють кілька аспектів шкільного лідерства: лідерство у роботі з учнями чи колегами (консультант, наставник, ментор, тренер, спеціаліст з розвитку навчальних програм та робочих планів, лідер навчальної групи); лідерство у прийнятті рішень та розвитку партнерства (член команди з удосконалення школи, учасник партнерства з іншими освітніми організаціями та інституціями вищої освіти, член освітніх асоціацій та асоціацій по співпраці батьків і вчителів).

Дослідник Н. Герке визначає досить схожі функції вчителя-лідера: неперервне удосконалення власного стилю викладання; організація та лідерство у дослідженні роботи школи; забезпечення розвитку знань з розробки шкільних програм; участь у прийнятті рішень на рівні школи; проведення тренінгів для колег у рамках професійного розвитку; участь у процесі оцінювання професійної діяльності вчителів [6].

Ми погоджуємось із твердженням науковця А. Харріса, який характеризує кілька аспектів лідерства [9]. Перш за все, це посередництво між колективом педагогів та окремими індивідами. Одна із теорій менеджменту, ґрунтується на гіпотезі про необхідність активної участі всіх працівників в управлінні школи з метою підвищення усвідомлення, відповідальності та відданості організації. Такий підхід обґрунтовує надання допомоги вчителями-лідерами своїм колегам з метою розвитку колегіальності всіх аспектів діяльності школи. Вчителі-лідери є важливим джерелом розвитку професіоналізму, на основі опрацювання нових ідей, теорій, та їхнього впровадження у щоденну педагогічну практику. Найважливішою функцією вчителя-лідера є формування тісних зв'язків між окремими вчителями та розвиток навчальних спільнот, здатних колективно навчатися, працювати та удосконалювати навчальне середовище. Безперечно, співпраця між учителями є необхідною для удосконалення школи та запровадження змін у діяльність педагога, а спільні цінності та цілі, які лежать в основі лідерства, є важливими факторами впливу на

загальну продуктивність школи.

У школах Великої Британії, як свідчить дослідник Д. Главер, учителі надають перевагу такій формі шкільного лідерства, в якій основна відповідальність за прийняття рішень покладається на лідерів предметних об'єднань та керівників кафедр [7]. Серед факторів, що здійснюють вплив на підвищення успішності учнів знаходимо дотримання засад демократії у роботі школи. "Якщо школи визначають власні пріоритети згідно демократичних цінностей, заохочують функціонування учнів як активних громадян, вони самі моделюють демократію за допомогою співпраці та демократичного лідерства" [8, с. 67-73].

Дослідження доводять, що школи, які характеризуються високою ефективністю, надають особливого значення процесам навчання та викладання, інвестують час та кошти у професійний розвиток педагогів. Шкільне лідерство у контексті професійного розвитку педагогів характеризується дуалістичною роллю. Це, перш за все, неперервна професійна освіта, що сприяє підвищенню якості викладання вчителя, а також розповсюдження передового досвіду серед колег, що в свою чергу підвищує ефективність школи та освітніх послуг, які вона надає суспільству, оскільки зростає впевненість у прийнятті рішень щодо застосування новітніх методик та виконання посадових обов'язків.

У науковій літературі знаходимо свідчення того, що колегіальність та підтримка колег здійснюють значний вплив на ефективність педагогічної діяльності. На думку Д. Хопкінса колегіальні стосунки та співпраця є основою створення можливостей удосконалення школи [10]. Щоденне продуктивне спілкування між колегами є підґрунтям створення позитивного організаційного клімату, що уможлиблює професійний розвиток та навчання і сприяє створенню навчальної спільноти, в якій всі її учасники (і учні, і вчителі) навчаються гуртом.

Лідерство передбачає надання повноважень та несення відповідальності, спільне прийняття рішень, урахування думки всіх членів колективу, забезпечення автономності та можливостей всебічного розвитку особистості. На керівництво школи покладається завдання розвитку лідерства вчителів, що означає розвиток та підтримку вчителів-лідерів у школах, заохочення розвитку нових лідерів, сприяння у розвитку знань, навичок і вмінь лідера. Виконання такого завдання вимагає наявності певних передумов, а саме забезпечення: часу, необхідного для професійного розвитку педагогів та колегіальної співпраці; можливостей

професійного розвитку лідера: його знань, навичок та вмінь; можливостей розвитку вміння міжособистісного спілкування та співпраці лідерів; мотивація вчителів до лідерства.

Отже, учитель-лідер – це учасник освітнього процесу, що активно впливає на нього і стимулює колег по професії до досягнення певної мети. Лідерство в освіті – це точка перетину потреб та інтересів учасників навчального процесу. Головне завдання лідера полягає у вираженні цінностей, стремлінь, бажань реальних та потенційних послідовників і здійснення управління освітою відповідно до них.

Використана література:

1. *Чувакова Т. Г.* Професійне становлення молодого вчителя у США : автореф. дис. ... к-та пед. наук : 13.00.04. – К., 2004. – 20 с.
2. *Beck L., Murphy J.* Understanding the principalship: metaphorical themes 1920–1990s. – New York : Teachers College Press. – 1993. – 176 p.
3. *Burget M.* Principals must demonstrate a commitment to teacher development // *Schools in the Middle*. – 2000. – № 9(8). – P. 4-8.
4. *Clement M., Venderberghe R.* How schools leaders can promote teachers' professional development: an account from the field // *School Leadership and Management*. – 2001. – № 21 (1). – P. 43-57.
5. *Fernandez A.* Leadership in an area of change: breaking down the barriers of the culture of teaching. In Day C., Fernandez A., Hauge T., Moller J. (Eds.) *The life and work of teachers: international perspective in changing times*. – London : Falmer Press. – 2000. – 288 p.
6. *Gehrke N.* Developing Teacher Leadership Skills. ERIC Digest, ERIC:5. – 1991.
7. *Glover D., Miller D., Gambling M., Gough G., Johnson M.* As others see us: senior management and subject staff perceptions of the work effectiveness of subject leaders in secondary schools. // *School Leadership and Management*. – № 19(3). – 1999. – P. 331-344.
8. *Hackney C., Henderson J.* Educating School Leaders for Inquiry Based Democratic Learning Communities // *Educational Horizons*. – 1999. – № 77(3). – P. 67-73.
9. *Harris A.* School improvement: What's in it for schools? – London Falmer Press. – 2002.
10. *Hopkins D.* School improvement for real. – London Falmer Press. – 2001. – 208 p.

МУКАН Н. В. Школьное лидерство – залог эффективного профессионального развития учителей общеобразовательных школ (на материалах Канады, Великобритании, США).

В статье изучается роль и значение школьного лидерства в процессе профессионального развития учителей общеобразовательных школ Великобритании, Канады, США. Автор анализирует литературные источники, которые освещают проблему, а также определяет функции и задания школьного лидерства.

NATALIYA MUKAN. School leadership as a guaranty of effective public teachers' professional development (on the materials of Canada, Great Britain, the USA)

In the article, the role and significance of school leadership in the process of American, British, Canadian public schools teachers' professional development have been studied. The author analyzes the literature sources that explain the problem and determines the functions and tasks of school leadership.