



УДК 371 (410)

## ПЕДАГОГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ПЕДАГОГІЧНІ КОМАНДИ ЯК ЧИННИКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМ ПРОЦЕСОМ У ШКОЛАХ ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ

Ірина Постоленко

*У статті розглянуто головні чинники удосконалення управління педагогічним процесом у школах Великої Британії; розкрито зміст понять «педагогічна команда», «педагогічне лідерство», визначені базові компетентності, якими має володіти керівник навчального закладу.*

*Ключові слова: педагогічне лідерство, педагогічні команди, педагогічний лідер, ментор, менторинг, педагогічна компетенція.*

Сьогодення вимагає залучення до національної системи шкільної освіти досвідчених лідерів та керівників, здатних забезпечувати ефективне функціонування школи. Вони, по суті, є головними конструкторами освітньої системи [1, 47]. Проблеми управління педагогічним процесом в українських школах вимагають ретельного вивчення та негайного розв'язання, і відповідний педагогічний досвід країн Європи може бути в цьому корисним. Наприклад, британський досвід шкільного менеджменту становить значний інтерес для освітян для нашої країни. Українські та російські науковці (К. Гаращук, В. Лазарев, М. Поташник, А. Сбруєва та інші), досліджують проблеми управління навчальними закладами різних типів і рівнів у Великій Британії. У цій статті розглядаються шляхи вдосконалення управління педагогічним процесом у британських школах.

Американські науковці Манз і Сімз зазначають, що «керувати іншими людьми означає керувати собою, завдяки створенню ефективної системи поведінки та завдяки запровадженню самокерованих систем – культури, соціально-технічних моделей та педагогічних команд» [13, 32]. Лідерство визначається як процес впливу, що веде до досягнення поставлених цілей. Він (процес) передбачає залучення та підтримку інших на шляху до досягнення цілей, визначених школою, базованих на особистісних та професійних цінностях [3, 10].

Лідери – це люди, які створюють в організації атмосферу довіри, в якій всі учасники можуть вільно сперечатися, пропонувати, запитувати, робити один одному виклики тощо [2, 19]. Стратегічні лідери мають такі організаційні здібності:

- стратегічну зорієнтованість;
- здатність трансформувати стратегію в дію;
- вміння контролювати діяльність колег та організації;
- здатність розвивати стратегічні можливості [12, 9].

Лідер має бути компетентним у багатьох питаннях освіти. Компетентність – це продемонстровані вчителем вміння, здібності та знання,



що відповідають мінімальним стандартам, які вироблені, для того, щоб обійняти посаду вчителя [16]. Стандарти компетентностей, якими мають володіти сучасні вчителі, а особливо лідери, вироблені Агенцією підготовки вчителів (Teacher Training Agency (TTA)) Великої Британії, «визначають, що вчитель повинен знати і розуміти, для того, щоб отримати певну кваліфікацію» [15, 4]. Серед стандартів, визначених для лідерів шкіл, окреслені такі:

- вміння моделювати діяльність школи на майбутнє;
- здатність керувати педагогічним процесом у школі;
- прагнення до самовдосконалення та вдосконалення педагогічного колективу;
- здійснення менеджменту організації;
- здійснення контролю фінансових витрат школи;
- володіння професійними знаннями та навичками;
- прагнення до активної діяльності [14, 3].

Проте наявність лише компетентності у лідера, як і у кожного педагога, не вирішує всіх проблем організації діяльності школи та її управління. Наразі науковці всього світу зосереджені на вивченні поняття компетенцій, якими мають володіти лідери. Компетенція – це наявна характеристика людини, яка показує, наскільки ефективно вона діє на роботі, в організації та в культурному середовищі [9, 1]. Тобто, компетенція – це не завдання, а характеристика, яка спонукає людину до виконання завдання. Компетенції під час прийняття на роботу визначаються за такими пунктами:

- встановити основні вимоги та критерії для виконання певного виду роботи;
- визначити успішних виконавців роботи;
- спостерігати за виконанням роботи, визначити головні характеристики їхньої діяльності;
- порівняти визначені характеристики з поведінкою інших виконавців роботи;
- сформулювати необхідні компетенції;
- об'єднати компетенції в одну систему, яка сприятиме вдосконаленню діяльності виконавців [10, 2].

Серед головних компетенцій, які повинен мати лідер у сфері освіти, визначені такі:

- упевненість у собі;
- орієнтація на досягнення поставлених цілей;
- концептуальні здібності;
- ініціативність;
- здатність до пошуку інформації;
- вміння співпрацювати з людьми;
- здатність впливати на людей;
- орієнтація на визначені стратегії [8, 4].

Лідери британських шкіл займаються розв'язанням проблем шкільного менеджменту. Однією зі структурних одиниць шкільного менеджменту є управління педагогічним персоналом, що полягає передусім у :

- створенні та розвитку високоефективних педагогічних команд;
- 
-



- використанні робочих систем, включаючи менторинг та інструктування (наставництво);
- розвиток механізмів впливу [6, 46].

Відповідно до нових концепцій управління школою, формальний керівник шкільного закладу має працювати як ментор (співробітник навчального закладу, який навчає та консультує працівників) для самостійних самокерованих робочих команд. Нині у Великій Британії надається значна увага розвитку надзвичайно популярних організаційних форм під назвою педагогічні команди, завдяки утвердженню думки, що у високоефективних, відповідальних організаціях, налаштованих на досягнення успіху, влада, інформаційні та фінансові ресурси мають бути призначені для обслуговування населення, а педагогічна команда є сильною організаційною формою, яка забезпечить такий процес.

Порівняно з минулими роками, педагогічні команди у Великій Британії мали дуже обмежені повноваження і розв'язували лише окремі проблеми, що виникали в діяльності школи. Сьогодні ефективна робота педагогічної команди спрямована не лише на вдосконалення умов роботи педагогічного персоналу чи досягнення високих результатів її діяльності, вона є центральною рушійною силою перманентного вдосконалення навчального закладу.

Для того, щоб створити нову парадигму роботи шкіл з наявними в них педагогічними командами, необхідні такі кроки:

- реорганізація роботи школи;
- створення педагогічних команд;
- побудова високоефективної роботи педагогічної команди;
- стимулювання і нагородження педагогічної команди за ефективну діяльність [5, 9].

Під час реорганізації роботи школи відбуваються такі зміни: школа, як самокерована одиниця, має включити у свою роботу стратегічне ядро діяльності та керувати системою менших саморегульованих одиниць або команд. Багато британських шкіл організують педагогічний процес, опираючись на роботу функціональних та перехресно-функціональних команд, які відповідають за навчальні та позанавчальні питання шкільного життя. Зазвичай, у школі створюють чотири педагогічні команди, у кожній з них – від шести до восьми людей. Перехресно-функціональні команди працюють у таких напрямках, як шкільний менеджмент та фінансування, курікулум тощо. Коли у школах починають функціонувати педагогічні команди, спочатку вони налагоджують взаємовідносини та взаєморозуміння між своїми членами. Спільними зусиллями педагогічні команди виробляють стратегічний план дії для представників шкільної адміністрації, в якому вони зазначають також і свої функції. Крім того, педагогічні команди шкіл Великої Британії проводять дебати на педагогічних радах (Staff meetings), презентуючи доповіді, в яких вони визначають проблеми організації педагогічного процесу, шляхи їх розв'язання та необхідні для цього терміни. Педагогічні команди працюють над упровадженням в освітню практику загальних принципів якісного управління освітою, а також над створенням важливих модифікацій для організації педагогічного процесу в британських школах [2, 100].



Створення педагогічних команд є досить складним і суперечливим процесом. Існує низка теорій, які лягли в основу організації педагогічних команд у британських школах, базованих на подібності характеристик учителів, стилів поведінки, стилів розвитку особистостей тощо. Діапазон аналітичних підходів та психометричних тестів зі складності та технічності від найскладніших до найпростіших – стилю поведінки, самопізнання та стилю проектування – лягли в основу створення педагогічних команд та їх діяльності. Стиль поведінки визначає, як мають поводитися педагогічні команди у різних ситуаціях та взаємодіяти між собою; стиль самопізнання допомагає членам педагогічної команди правильно визначитися з видом діяльності; а стиль проектування визначає напрям роботи педагогічної команди. Для того, щоб створити досконалу педагогічну команду, потрібно комбінувати всі стилі діяльності [2, 101].

Отже, для того, щоб створити ефективну педагогічну команду та бути повноправним її членом, необхідно:

- 1) усвідомлювати власну перевагу у стилях поведінки, мислення та виконання завдань у команді;
- 2) бути обізнаним з діапазоном стилів поведінки, притаманних іншим членам команди;
- 3) поважати й цінувати стилі інших представників команди, вважати, що вони є справді цінними, важливими й плідними для діяльності всієї команди;
- 4) формувати команди на основі вище зазначених стилів;
- 5) визначати роль кожному представникові педагогічної команди, залежно від індивідуального стилю, характеристики та преференцій;
- 6) варіювати виконавців завдань у педагогічній команді, відповідно до специфіки поставлених завдань;
- 7) розподіляти лідерство у функціональній команді відповідно до специфіки поставленого завдання [2, 102].

Оскільки британські високоефективні педагогічні команди потребують досконалого керівництва, адміністрація передових шкіл має відчувати важливість присутності диверсивності та комплементарності у роботі педагогічних команд. Адже, керівництво школи має бути впевненим, що сформовані команди, люди, які задіяні в роботу команд, системи освіти, є відповідальними за свої дії та їх наслідки для системи шкільної освіти.

Сформувавши педагогічні команди, потрібно створити для них умови, щоб вони досягли високих результатів діяльності. Для педагогічних команд, які працюють у школах Великої Британії, однією з головних кваліфікаційних характеристик, спрямованих на досягнення високих показників діяльності, є оцінка результатів власної діяльності. Команди постійно збирають та аналізують дані, що допомагають їм удосконалитися. Зокрема, вони цікавляться інформацією щодо досягнення поставлених цілей, внеску окремих членів команди чи діяльності команди в цілому. Така інформація збирається, аналізується та обов'язково береться до уваги при створенні плану роботи педагогічної команди [4, 92].

Для того, щоб робота педагогічних команд була ефективною, вони

---

---



повинні бути готовими до об'єднання всіх представників команди навколо спільної проблеми. Таке об'єднання є стимулюючим до прогресу в роботі команди, проте нерідко на цьому шляху виникають суперечності. Адже кожен представник команди має власні погляди на розв'язання проблеми і застосовує власні методи роботи. Для того, щоб робота педагогічних команд була високоефективною, необхідно дотримуватися таких настанов:

- визначити чітко сутність проблеми, яку педагогічній команді потрібно розв'язати;
- ретельно стежити за результатами діяльності педагогічної команди;
- збирати та використовувати інформацію з метою підтримки роботи педагогічного колективу;
- стимулювати культуру постійного вдосконалення роботи педагогічних команд;
- створити сприятливий клімат для вдосконалення педагогічного процесу;
- досягати консенсусу в прийнятті рішень, запровадженні інновацій;
- розвивати відчуття піклування про команду та її членів, що забезпечує особистісний успіх та процвітання;
- створити робочу атмосферу з елементами відпочинку;
- проводити святкування успіху в діяльності команди [2, 103].

У Великобританії проблема стимулювання і нагородження педагогічної команди за ефективну діяльність залишається вже багато років дискусійною, оскільки часто цей успіх досягається індивідуальними зусиллями окремих членів команди. Рівень заохочення та винагородження педагогічних команд за їхні високі досягнення залежить від шкільного бюджету. Нагородою для педагогічних команд можуть слугувати персональні зарплати або персональні нагороди за досягнення. Забезпечення ресурсної бази розвитку педагогічної команди, інвестиції в програми її діяльності, технологічна підтримка, проведення святкових зібрань для відзначення окремих учителів можуть розглядатися як форми винагороди педагогічної команди за гарно виконану роботу [7, 11].

Слід зазначити, що підхід до лідерства та керівництва шкільними навчальними закладами у Великій Британії наразі базується на системі менторингу та консультування як педагогічних команд загалом, так і їх членів персонально. Директор школи та його стратегічна команда несуть відповідальність за проведення менторингу і консультування однієї чи кількох педагогічних команд, що працюють в школі. Вони також відповідають за встановлення системи загальношкільного менторингу та консультування, що охоплює кожного суб'єкта навчання у школі.

Деякі дослідники вважають, що терміни «ментор» (mentor) та «консультант» (coach) є тотожними [17, 12]. Проте, на нашу думку, варто розмежувати ці два поняття. Менторинг – це термін, що має широке значення і вживається для позначення різних видів дії (консультування, інші види діяльності). Ментор – це досвідчений професіонал, який допомагає менш досвідченій людині, прислухаючись до її думок, даючи їй поради, передаючи власний досвід, а також надаючи консультації. Консультант – це досвідчений



колега ментора, який допомагає йому здійснювати спостереження за виконанням роботи, збирати, аналізувати інформацію, визначати ефективні механізми впливу на виконавців роботи [11, 86].

Отже, консультування можна розглядати як вид менторингу, час від часу ментор може надавати консультації, крім того, ментор може допомогти вчителю з перспективами фахового розвитку, створивши разом з ним індивідуальний план розвитку. В цьому випадку ментор виступає як помічник та порадижник, але в жодному разі не ініціатор. Така сучасна модель менторингу забезпечує розвиток і вдосконалення кожного учасника педагогічного процесу в британських школах.

Високоєфективна робота педагогічних команд базується на поєднанні цілей, очікувань та результатів їхньої діяльності як на організаційному рівні, так і на рівні кожної особистості. Результати діяльності є важливим елементом удосконалення роботи педагогічної команди, члени якої збирають та аналізують інформацію про власну діяльність, а потім використовують її для покращення роботи, визначення ефективних освітніх стратегій [2, 105].

Кваліфікація педагогічних команд оцінюється за такими критеріями:

- домінуючі цінності педагогічного колективу: особистість дитини як цінність, що об'єднує колектив; цінності співпраці, професійно-педагогічної етики;

- професійні компетенції та компетентність учителів: володіння навчальним предметом та сучасними методами навчання; вміння рефлексувати основи своєї діяльності, причини успіхів та невдач; стабільність у досягненні результатів незалежно від складу учнів та інших обставин; залучення учнів до навчання, організація самостійного дослідницького пошуку в процесі набуття знань; зв'язок навчання з особистим досвідом дітей; вплив на емоційно-моральну сферу учнів, сприяння їх самовихованню;

- співпраця вчителів школи, орієнтація на спільні досягнення: ставлення вчителів до співпраці, до успіхів та невдач колег; традиції обговорення уроків, шкільних справ та обмін досвідом; орієнтація на командну форму роботи, розподіл обов'язків залежно від індивідуальних уподобань та інтересів учителів [1, 102].

Отже, специфіка вдосконалення управління педагогічним процесом у британських школах полягає в тому, що до управлінського процесу залучаються досвідчені компетентні лідери. У багатьох школах Великої Британії створюються педагогічні команди, робота яких спрямована на вдосконалення умов роботи педагогічного персоналу і досягнення високих показників діяльності навчального закладу. Високоєфективна робота педагогічних команд базується на поєднанні цілей, досягнень та результатів їхньої діяльності як на інституційному рівні, так і на рівні кожного члена команди. Такий позитивний досвід створення і діяльності педагогічних команд, на нашу думку, буде ефективним в українських школах за умови його адаптації до реалій вітчизняної системи освіти.

---

---



Список використаних джерел:

1. Лазарев В.С. Управление инновациями в школе. Учебное пособие. – М., Центр педагогического образования, 2008. – С. 47-102.
2. Brent Davies, Linda Ellison, Christopher Bowring-Carr (2005) *School Leadership in the 21st Century: Developing a Strategic Approach*: RoutledgeFalmer, London, P. 19-105.
3. Bush, T. and Glover, D. (2003) *School Leadership: Concepts and Evidence*, Nottingham: NCSL, P. 10.
4. Caldwell, B. J. and Spinks, J. M. (1992) *Leading the Self-managing School*, London: Falmer Press, P. 92.
5. Carmichael, L. (1993) 'The management paradigm shift', unpublished presentation to the National Project on the Quality of Teaching and Learning, Adelaide, P. 9.
6. Chaleff, I. (1995) 'All hail the brave follower', *The QANTAS Club*, November, P. 46.
7. DePree, M. (1993) *Leadership Jazz*, New York: Dell, P.11.
8. Forde, R., Hobby, A. and Lees, A. (2000) *The Lessons of Leadership*, London: Hay Management Consultants, P. 4.
9. HayGroup (2001) *The Manager Competency Model*. Boston, MA: Hay Resources Direct, P. 1.
10. HayGroup (2000) *Raising Achievement in our Schools: Models of Excellence for Headteachers in Different Settings*. Boston, MA: Hay Resources Direct, P.2.
11. Hersey, P. (1990) *Mentoring and Coaching: A Development Program for Educational Leaders*, Reston, VA: NASSP, P. 86.
12. Korac-Kakabadse, N. and Kakabadse, A. (1998) 'Vision, visionary leadership and the visioning process: An overview', in Kakabadse, A., Nortier, F. and Abramovici, N-B. *Success in Sight*, London: International Thomson Business Press, P. 9.
13. Manz, C. & Sims, H. (1994) *Superleadership*, New York: Berkeley, P. 32.
14. NCSL (2003) *Consultation on the National Standards for Headteachers*, Nottingham: NCSL, P. 3.
15. TTA (2003b) *Induction Standards for Newly Qualified Teachers*, London: TTA, P. 4.
16. TTA (2003a) *Qualifying to teach*, P.3. – Режим доступу: [www.tta.gov.uk/qtsstandards/index.htm](http://www.tta.gov.uk/qtsstandards/index.htm)
17. Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, New York: Doubleday, P. 12.