

УДК 371.3:316.3:37.014.25

Г. Г. КОСТЕНКО

Сумський державний педагогічний університет, Суми

ФОРМУВАННЯ НОВОЇ КУЛЬТУРИ АМЕРИКАНСЬКОЇ ШКОЛИ В КОНТЕКСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ АВТОНОМНОГО ШКІЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті проаналізовано вплив процесів упровадження автономного шкільного менеджменту на культуру американської школи, і зокрема, формування в структурі культури американської школи такого компонента, як ініціативність членів шкільної громади стосовно змін у школі.

Ключові слова: управління, освіта США, культура школи, автономний шкільний менеджмент, шкільна громада.

Постановка проблеми, її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. У контексті сучасних теорій реформування освіти великої актуальності набуває питання про необхідність її структурної реорганізації. Це стосується й України, оскільки вітчизняна освітня система перебуває у стані змін. Дійсно, ті чи інші особливості організаційної побудови будь-якої системи освіти зумовляють внутрішні закономірності розвитку освітнього процесу країни в цілому, на цих особливостях ґрунтується мотивація політичних ініціатив реформування систем освіти, на основі чого розробляються відповідні стратегії освітніх змін. Крім того, запорукою успішності таких реформ є відповідні зміни в культурі кожної конкретної школи. На нашу думку, формування культури школи відбувається під впливом багатьох чинників. У тому числі воно залежить і від особливостей організаційної побудови освіти певної країни в цілому, від особливостей розподілу повноважень між структурними компонентами освітньої системи. Від того, чи довіряє держава школі прийняття життєво важливих для неї рішень, чи відчуває школа свою причетність і значимість у процесі освітніх змін, за нашим переконанням, багато в чому залежить успішність цих змін.

Для того, щоб сформувати в структурі культури школи країн з централізованою освітньою системою, до яких належить і Україна, такий компонент, як готовність адекватно сприймати зміни, брати в них участь, а також їх ініціювати, необхідно здійснити перерозподіл повноважень в освітній сфері, який би надав кожній школі можливість ініціювати необхідні для неї зміни під загальним керівництвом держави. Для цього освітня система має бути достатньо демократичною.

У Сполучених Штатах Америки, наприклад, історично мали значну свободу дій різноманітні громадські об'єднання, які й дотепер беруть участь в управлінні школою. Тому, на відміну від багатьох європейських держав, у США завжди існувала більш демократична за своєю структурою система освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій із проблеми. Слід відзначити, що вагомих внесок у розробку проблеми формування нової культури школи в процесі освітніх змін зроблено такими американськими теоретиками освіти, як Р. Еванс, Б. Кінг, К. Луїс, Ф. Ньюманн, К. Петерсен, П. Сенге, М. Фуллан, Е. Харгрівс, Д. Хопкінс, К. Чепмен. Проте ця проблема поки що не дістала всебічного висвітлення у працях вітчизняних дослідників, хоча окремі аспекти американського досвіду формування нової культури школи під час системної реформи загальної середньої освіти були розглянуті у працях О. Віханського, Л. Карамушки, А. Сбруєвої, Ж. Серкіс, А. Сіліної та ін.

Саме тому **метою статті** є аналіз впливу процесів запровадження автономно-

го шкільного менеджменту на культуру американської школи, зокрема на формування в її структурі такого компонента, як ініціативність членів шкільної громади щодо змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливістю побудови американської освітньої системи є її децентралізований характер: провідні функції освітньої політики здійснюються на рівні штатів та навчальних округів. Освітні повноваження федерального уряду США не регламентовані конституцією країни. Такий підхід дозволив створити унікальну, на нашу думку, політико-правову схему взаємодії між центром, штатом, місцевою владою. При чому стосунки між двома останніми рівнями в кожному штаті мають свої особливості, які сформувалися під впливом місцевих традицій та звичаїв [1, с. 19]. Таким чином, навчальні округи мають змогу здійснювати політику в галузі шкільництва, виходячи з власної мети та філософії освіти.

Основною функцією керівного освітнього органа на рівні штату – Департаменту з питань освіти – є лише загальний контроль та визначення правил функціонування освітньої системи. Усі ж конкретні рішення ухвалюються на основі цих положень уже на окружному рівні, окружною шкільною радою. Те, що найбільше повноважень має місцева влада, значною мірою обумовлено американською традицією. Розвиток середньої освіти в США йшов принципово іншим шляхом, ніж це було в Європі. Сполучені Штати Америки історично уникнули середньовічної традиції організації середньої освіти за становою ознакою та її жорсткої централізації.

Заслуговує на увагу той факт, що в більшості штатів шкільна рада обирається населенням шляхом голосування бюлетенями, у якому беруть участь усі жителі округу, котрі мають право голосу. Таким чином, населення шкільного округу має реальні важелі впливу на освіту, завдяки чому має змогу відчувати себе безпосереднім учасником процесу творення системи освіти. Крім того, шкільна рада обирається на непартійній основі, до неї може входити будь-який громадянин – юрист, підприємець, робітник, фермер, домогосподарка. Але до неї, як правило, входять представники бізнесу, громадських організацій, місцевої громади, батьків тощо.

У віданні окружної шкільної ради знаходиться розподіл фінансів між навчальними закладами округу, збір місцевих податків на потреби шкіл, нагляд за навчальною та виховною діяльністю шкіл. Шкільна рада затверджує навіть маршрути, за якими рухатимуться шкільні автобуси, оцінює ефективність роботи керівників шкіл і педагогів, рівень знань учнів, стан дисципліни, апробує шкільні програми та визначає зміст і методи навчання, розв'язує конфліктні ситуації. Тобто це громадське утворення виконує всі функції, які в Україні цілком у віданні державних освітніх органів. На нашу думку, це є однією з причин, чому рішення, які ухвалюються в Україні щодо освітніх змін навіть на місцевому рівні, є недостатньо прозорими, а тому значно частіше натикаються на критику з боку населення та шкільного персоналу.

Отже, майже всі повноваження в освітній системі США зосереджені в руках окружної шкільної ради. Уважається, що її виборність найкращим чином гарантує забезпечення освітніх нужд громадськості. Показовою є навіть така деталь: голосування членів шкільної ради проходить шляхом відкритого публічного опитування – називається прізвище того чи іншого члена ради, а він повідомляє про свою позицію «за» чи «проти» прийняття певного рішення. Таким чином підкреслюється вагомість кожного «голосу», демонструється повага до індивіда, який не «розчиняється» у процесі колективного підняття рук [2, с. 10]. На нашу думку, така практика допоможе виробити ініціативність членів шкільної громади, а також відчуття відповідальності за прийняті рішення.

Але разом із цим, така сильна позиція окружної шкільної ради, акумулювання владних повноважень на рівні одного керівного органу викликало незадоволення місцевих громад і місцевих шкільних рад через те, що такий стан справ, як правило, не дозволяє забезпечити рівний доступ усіх навчальних закладів до державних ресурсів, не дозволяє врахувати в рівній мірі інтереси та проблеми кожного окремого навчального закладу. Тому одним із завдань реформування американської системи освіти на сучасному етапі є підвищення автономії навчальних закладів, перерозподіл владних повноважень, збільшення частки участі навчальних закладів у процесі управління, що забезпечить зміну культури американської школи.

Значне місце серед реформ загальної середньої школи США, які супроводжуються вагомими змінами культури школи, мають програми автономного шкільного менеджменту (school based management – SBM).

Зазначимо, що автономний шкільний менеджмент є засобом реструктуризації шкіл, який передбачає удосконалення їх діяльності шляхом здійснення децентралізації управління, залучення до цього процесу педагогічного персоналу, батьків та громади, зростання рівня конкурентоспроможності шкіл, активізації використання педагогічних досліджень у підвищенні ефективності роботи школи [7, с. 3].

Головними цілями запровадження програм SBM є:

- підвищення ефективності використання шкільних ресурсів (фінансових, інтелектуальних, технологічних, адміністративних, людських, часових, інформаційних);
- розширення соціальної бази діяльності школи, розвиток соціального партнерства з усіма зацікавленими в результатах її роботи сторонами шляхом залучення батьківської громадськості та представників більш широкої громади до вирішення проблем шкільного життя;
- створення сильного шкільного лідерства, сфокусованого на завданнях навчальної роботи школи;
- підвищення рівня професійної мотивації персоналу школи, його «наділення владою» шляхом залучення до вирішення питань змісту освіти та організаційних аспектів діяльності закладу;
- розвиток соціального капіталу школи, створення в школі клімату, є сприятливого для професійного розвитку та співробітництва як педагогічного персоналу, адміністрації, так і інших членів шкільного самоврядування, усіх членів шкільної громади;
- слугування позитивним моральним прикладом демократичного інституту суспільства для учнів, громади в цілому;
- сприяння успішній реалізації всіх цілей діяльності школи.

Як бачимо, більшість із названих цілей в кінцевому рахунку передбачають зміну організаційної культури школи шляхом залучення педагогічного персоналу до участі в колективному прийнятті рішень, що значно підвищує зацікавленість в їх реалізації, відповідальність за них, ініціативність.

Одним із найбільш відомих прикладів проєктів SBM у США є концепція професійної громади, теоретичні основи якої розроблені в роботах Ф. Ньюманна, Д. Віледжа, К. Луїса та Г. Маркса. Ф. Ньюманн, зокрема, визначає ключове поняття концепції «професійна громада» як прийняття колективної відповідальності всіма членами шкільного колективу за досягнення спільних цілей та співробітництво в цьому процесі.

З набуттям широкої автономії в структурі культури школи з'являється такий елемент, як учительське лідерство. Американський дослідник К. Лейтвуд аналізує широку сукупність ролей, які виконують учителі в рамках формального та нефор-

мального учительського лідерства. Лідерські ролі вчителя передбачають виконання таких функцій: представництво інтересів школи в управлінських структурах навчального округу, захист професійних та соціальних інтересів учителів, ініціювання професійного розвитку колег, удосконалення процесу прийняття рішень у школі [5, с. 15-16]. Неформальне лідерство вчителя спрямоване, як правило, на надання допомоги у професійній діяльності [3, с. 952]. Дж. Харрісон і Е. Лембек характеризують учителів-неформальних лідерів як тих, «хто визначає успіх діяльності всієї школи, а не тільки свого класу» [4, с. 111]. Цих учителів визнають колеги та адміністрація за те, що вони завжди готові до втілення нових проєктів, до підтримки та допомоги іншим учителям, за відповідальну увагу до власного професійного розвитку та сприяння реалізації місії школи.

Роль учителів у школах США змінюється за умов розвитку автономії шкіл. Вони стають неформальними лідерами. Ця ситуація дозволяє їм отримати більше повноважень, вони тепер мають право голосу щодо прийняття рішень у школі, можуть відстоювати свої погляди з різних питань, захищати свої інтереси.

Умовами повноцінного розвитку вчительського лідерства, необхідного для демократизації життя навчального закладу, активізації професійного розвитку вчителів, підвищення ефективності навчального процесу, американські дослідники SBM К. Луїс та Г. Маркс уважають такі:

- створення в школі атмосфери поваги до вчителів з боку значущих осіб, зокрема директора школи, батьків, керівників місцевої громади;
- залучення вчителів до участі в прийнятті рішень у формі, що сприяє підвищенню їх авторитету;
- активна професійна взаємодія з колегами;
- наявність у школі структур та процедур, що дають можливість отримати дані про ефективність роботи вчителя шляхом організації зворотного зв'язку для з'ясування наслідків зовнішнього та внутрішнього оцінювання знань учнів;
- можливість плідного використання наявних професійних знань та умінь в інноваційній діяльності та набуття нових професійних компетенцій;
- наявність адекватних фінансових ресурсів для ефективної професійної діяльності;
- спільність індивідуальних та загальношкільних цілей [6, с. 551].

Таким чином, практика надання школі широкої автономії в рамках програм SBM має такі наслідки:

1) в успішних програмах SBM владні повноваження розподілені між усіма членами колективу, що передбачає створення системи робочих груп, комітетів тощо, які працюють як на постійній, так і на тимчасовій основі. Такі органи самоврядування організовані як на горизонтальній основі (на одній навчальній паралелі), так і на вертикальній (предметній) основі. Окремі групи сфокусовані на конкретних аспектах програми удосконалення навчального процесу. Членами деяких груп стають, крім учителів, членів адміністрації, також батьки та учні;

2) активна взаємодія вчителів у обговоренні навчальних проблем, у колективному професійному розвитку, здійснюваному в рамках школи, що є ознакою всіх успішних програм SBM. Навпаки, у школах, де SBM не мав успіху, влада була зосереджена тільки в руках шкільної ради, що призводило як до переважання її членів, так і до зростання конфліктів та недовіри між «наділеними» та «не наділеними» владою. Наслідком була також відсутність бажання усього колективу виконувати волю небагатьох;

3) набуття шкільним колективом нових знань та навичок перетворюється на

безперервний процес, орієнтований на формування загальношкільної здатності до змін, до перетворення колективу школи на професійну громаду, що навчається. Важливими характеристиками системи професійного розвитку (professional development – PD) вчителів у таких умовах стають: а) урахування завдань реформування школи, що в контексті запровадження SBM означає зосередження на завданнях формування навичок міжособистісного спілкування, спільного прийняття рішень, безперервного удосконалення навчального процесу; б) спеціальна підготовка батьків та представників місцевої громади до виконання обов'язків членів шкільних рад (планування діяльності, менеджмент фінансових ресурсів, навички розв'язання конфліктів тощо); в) тривалий, безперервний характер PD, на відміну від проведення одноразових навчальних сесій; г) залучення переважної більшості або навіть усього шкільного колективу до різних форм PD, пов'язаного з реформою школи; д) розширення фінансових можливостей організації PD за рахунок залучення нетрадиційних джерел; е) здійснення PD в рамках школи, на робочому місці вчителя, а не за межами школи;

4) розвиток спільного лідерства, тобто залучення до виконання владних повноважень усієї шкільної громади, утворення лідерських команд. У контексті розвитку програм SBM утворюють три центри влади: 1) директор школи; 2) шкільна рада; 3) шкільний колектив. Відбувається зміна ролей, виконуваних адміністрацією школи та її колективом. Директор школи набуває в таких умовах ролі лідера, менеджера та фасилітатора змін, головного гаранта здійснення реформаційних процесів. У центрі його уваги знаходяться питання розподілу владних повноважень, узгодження позицій щодо цілей інноваційних програм, залучення вчителів до їх планування і реалізації, координація збирання й аналізу інформації та оцінювання результатів діяльності навчального закладу. Лідери учительського колективу (заступники директора, керівники предметних секцій, а також неформальні лідери інноваційних програм) набувають функцій, пов'язаних з завданнями вдосконалення навчального процесу, розробкою нових навчальних програм, професійним розвитком колективу, розвитком школи як безпечного середовища.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Отже, особливості побудови американської освітньої системи, особливості розподілу владних повноважень на федеральному, штатовому та шкільному рівнях, а також сучасні програми, що запроваджуються з метою розширення автономії вчителя в американських школах, однією з яких є програми SBM, сприяють формуванню особливої культури американської школи, зокрема підвищенню ініціативності членів шкільного колективу. Крім того, в результаті запровадження програм SBM відбувається зміна в стосунках між батьками та вчителями. Кожна зі сторін наділяється певними повноваженнями: батьки отримують право місць у шкільних радах, де вони могли б захищати інтереси своїх дітей; а вчителі, у свою чергу, отримують право захищати професійні та соціальні інтереси та впливати на прийняття рішень у школах на користь покращення навчання. І батьки, і вчителі стають більш самостійними, що вимагає від них більшої відповідальності за учнів, за процес та умови навчання, за атмосферу в школі, за культуру шкіл у цілому. Зазначимо, що перспективним є розгляд управлінських аспектів формування культури американської школи.

Список використаної літератури

1. Ветрова І. Джерела формування альтернативної освіти в США / І. Ветрова // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 1. – С. 54–58.
2. Желюк О. Освіта США – погляд з України / О. Желюк // Директор школи. – 2005. – № 33. – С. 21–23.
3. Grossman P. Toward a theory of teacher community / P. Grossman, S. Wineburg, S. Woolworth // *Teacher College Record*. – 2001. – Vol. 103, № 6. – P. 942–1012.

4. Harrison J. W. *Emergent teacher leaders* / J. W. Harrison, E. Lembeck // *Every teacher is a leader. Realizing the potential of teacher leadership* / Ed. by G. Moller, M. Katzenmeyer. – San Fransisco, CA : Jossey-Bas, 1996. – P. 101–116.

5. Leithwood K. *What do we already know about successful school leadership?* / K. Leithwood, C. Riehl // *Papers of the AERA division «A Task Force on developing research in educational leadership»*. – AERA, March 2003. – 60 p.

6. Louis K. *Does professional community affect the classroom?* / K. Louis, H. Marks // *American Journal of Education*. – 1988. – № 106. – P. 532–596.

7. Phillips S. M. *Teacher quality in Canada* / S. M. Phillips. – Kelowna, B. C. (Canada): University of Alberta, 1997. – 15 p.

А.Г. Костенко

Сумской государственной педагогический университет, Сумы

ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ КУЛЬТУРЫ АМЕРИКАНСКОЙ ШКОЛЫ В КОНТЕКСТЕ ВНЕДРЕНИЯ АВТОНОМНОГО ШКОЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В статье проанализировано влияние процессов внедрения автономного школьного менеджмента на культуру американской школы, и в частности, формирования в структуре культуры американской школы такого компонента, как инициативность членов школьной общины относительно изменений в школе.

Ключевые слова: управление, образование США, культура школы, автономный школьный менеджмент, школьная община.

G.G. Kostenko

Sumy State Pedagogical University, Sumy

FORMING THE NEW CULTURE OF AMERICAN SCHOOL AND IMPLEMENTATION OF SCHOOL BASED MANAGEMENT

The article deals with the influence of implementation of school based management on the American school culture, and in particular on initiative of school communities towards changes in school.

Key words: management, USA education, school culture, school based management, school community.