

КООПЕРОВАНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК УПРАВЛІНСЬКА ТЕХНОЛОГІЯ: ДОСВІД ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ

Стаття привертає увагу до проблеми інноваційних підходів до управлінської діяльності. Проаналізовано нові управлінські технології в середній освіті Великої Британії. Подано основні характеристики кооперованого лідерства як управлінської технології. З'ясовано позитивні і негативні прояви кооперованого лідерства.

Ключові слова: Управлінська технологія, коопероване лідерство, директор школи, лідер, спільна діяльність, лідерство.

Постановка проблеми. В умовах сучасних глобалізаційних змін великого значення набувають пошуки принципово нових технологій управління освітою. Для того, щоб вітчизняна освіта посіла належне місце серед європейських країн, нагальною потребою є створення нової моделі управління освітньою сферою.

Протягом останнього часу структура та функції органів управління освітою ряду розвинених країн зазнали значних перетворень, що зумовило появу інноваційних підходів до управління освітою. У контексті таких перетворень виникла необхідність розвитку нових технологій шкільного управління, які відповідали б потребам освітньої системи в стані реформування. Нові управлінські технології повинні стати відповіддю на актуалізацію проблеми забезпечення ефективного управління навчальними закладами в умовах структурних та культурних змін як освітньої системи в цілому, так і конкретного навчального закладу зокрема. Значний досвід управлінських інновацій у сфері освіти має Велика Британія.

Актуальність інноваційних підходів до управлінської діяльності системи освіти Великої Британії зумовлюється низкою трансформаційних перетворень: освітня система поступово відходить від ієрархічної структури, відбувається активізація

децентралізаційних процесів, результатом яких є розвиток автономного шкільного менеджменту, об'єднання шкіл у межах інноваційних шкільних мереж, активна взаємодія навчальних закладів з метою їх удосконалення.

Аналіз актуальних досліджень. Проблему інноваційного управління в системі освіти досліджують російські та вітчизняні вчені, серед яких: М.О. Веселов, П.І. Глаголев, Д.С. Ложков, І.К. Новіков, А.І. Савін (питання функціональних обов'язків керівника закладу освіти), Л.І. Даниленко, О.Г. Козлова (проблеми управління інноваційною діяльністю), Л.М. Карамушка (образ сучасного керівника), Ю.А. Конаржевський, Н.М. Острроверхова (проблема змісту управлінської діяльності керівника), О.І. Мармаза (питання інноваційного освітнього менеджменту) та ін.

Проблемам управління школою Великобританії присвячені наукові праці провідних британських теоретиків освіти, зокрема Е. Ахтарідоу, Р. Глатера, Д. Хопкінса, Р. Хайяма, А. Харріс, Д. Харвей, К. Чепмена та ін. Крім того, у Великій Британії існує центр підготовки освітніх менеджерів – Національний коледж шкільного лідерства (National College for School Leadership), який стимулює розвиток таких досліджень.

Метою статті є характеристика кооперованого лідерства як інноваційної управлінської технології, що отримала розвиток в системі шкільної освіти Великої Британії.

Виклад основного матеріалу. Одним з найважливіших чинників впливу на успішність діяльності навчального закладу є способи управління ним або «лідерство» (leadership), що в умовах реформування освітньої системи є, як правило, колективною місією, що охоплює організацію в цілому. Шкільне лідерство виступає одним із елементів, які зумовлюють переосмислення та перегляд основних складових системи шкільної освіти, модернізацію її змісту. Поряд із поняттям «шкільне лідерство» особливого значення в даному контексті набувають поняття «освітній менеджмент» та «педагогічне управління». З метою уточнення понятійно-термінологічного апарату нашого дослідження далі дамо короткий виклад зазначених вище термінів.

Послугуючись визначеннями понять вітчизняними і зарубіжними вченими та практиками управління (В. Г. Афанасьєв, А. С. Большаков, Ю. В. Васильєв, Б. А. Гаєвський, Г. В. Єльнікова, В. С. Лазарєв, А. М. Моїсєєв, М. М. Поташник, Ф. І. Хміль, В. М. Шепель та ін.), О. І. Мармаза дійшла таких висновків: по-перше, поняття «управління» та «менеджмент» утворюють синонімічний ряд, по-друге, управління – це вид діяльності, який забезпечує оптимальне функціонування та розвиток систем, узгоджує та координує діяльність людей щодо досягнення спільної мети, по-третє, менеджмент – теорія та практика ефективного управління та по-четверте, педагогічний менеджмент – теорія та практика ефективного управління закладом освіти [2, 63].

Український дослідник системи управлінської діяльності М. М. Мартиненко визначає менеджмент як сукупність видів управлінської діяльності, спрямованої на ефективне результативне використання всього комплексу ресурсів [3].

Ефективність діяльності менеджера вивчається в теорії лідерства. На думку В.І. Зверєва, лідерство – це здатність впливати на окремі особистості й групи, скеровуючи їх зусилля на досягнення цілей організації різними засобами [1, с. 142].

Українська дослідниця І. С. Миськів визначає шкільне лідерство як компонент системи управління загальноосвітньої школи, спрямований на забезпечення активної участі вчителів загальноосвітніх шкіл у здійсненні управління шкільною освітою та її реформування з метою удосконалення якості освітніх послуг, які загальноосвітня школа надає суспільству [4, с. 3].

Існує багато теорій щодо системи лідерства. Тривалий час було домінуючим ситуативне лідерство і поведінкові підходи, коли лідери були суперниками. Сьогодні говорять про нове значення лідерства таке, як «трансформаційне лідерство». На думку К. Лейтвуда та Д. Джанці, трансформаційне лідерство – це лідерство, в центрі уваги якого знаходяться професійні якості та відносини членів організації. Трансформаційний лідер досягає цілей діяльності організації, визначаючи колегіально цілі та перспективи розвитку організації, стимулюючи інтелектуальну активність усіх її членів, надаючи індивідуальну допомогу, демонструючи високі очікування, слугуючи символом ставлення до професійних обов'язків та професійних цінностей, спонукаючи всі структури організації до участі в досягненні цілей [9, с. 5].

Проаналізувавши особливості нових та традиційних управлінських технологій, ми можемо сказати, що існує цілий ряд таких, що становлять інтерес для удосконалення управлінської системи в Україні. Серед інноваційних технологій шкільного лідерства британські дослідники Р. Глатер, Дж. Харвей, Д. Хопкінс, А. Харріс та К. Чепмен виокремлюють такі:

1) дистрибутивне лідерство – це процес делегування відповідальності та повноважень головним управлінським командам, а також надання вчителям можливостей брати участь у прийнятті рішень, здобувати найкращий досвід за допомогою цих стратегій [7, с. 3].

2) екзекутивне лідерство здійснюється успішним директором, який керує більш ніж однією школою і готовий брати на себе виконання більшої кількості управлінських функцій, що є необхідним для успіху інших шкіл так само, як і для свого навчального закладу [8, с. 35].

3) мережеве лідерство відбувається за умови об'єднання групи шкіл, які мають офіційну домовленість про спільну діяльність, частково через структурні зміни в системі управління, коли колектив лідерів поділяє відповідальність за всю шкільну мережу [5, с. 12].

4) коопероване лідерство – керівництво однією школою розподіляється між двома і більше людьми.

У нашому дослідженні ми хочемо зупинитися на характеристиці кооперованого лідерства як нової управлінської технології. Воно спрямоване на подолання ряду проблем, що існують у системі управління школою Великої Британії, однією з яких є прогнозоване старіння директорського корпусу та необхідність підготовки наступного покоління керівників шкіл.

На сучасному етапі розвитку зазначеної управлінської технології в Англії існує понад 30 шкіл, які мають двох директорів. Перший приклад кооперованого лідерства в Англії був зафіксований у 1995 році в початковій школі Сафолка. У 2000-2002 роках ще три початкових і чотири середніх школи приєдналися до проекту кооперованого лідерства. А в період між 2002 та 2005 роками ще 19 шкіл обрали кооперовані механізми управління школами. Географічні межі поширення кооперованого лідерства чітко не визначені. Найбільш поширеним таке лідерство є у школах південної Англії, у той час, як північ країни обмежується поодинокими прикладами. Значна кількість навчальних закладів, які очолює два керівника, нараховується також у столиці Великої Британії. Організація кооперованого управління має велику кількість варіацій:

- розподіл посадових обов'язків, згідно з яким двоє людей мають часткову зайнятість як частину посади і функціональних обов'язків директора у відсотковому відношенні 50 на 50;
- розподіл посадових обов'язків директора школи у відсотковому відношенні 60 на 40;

- спільне керівництво, коли один директор працює два дні, а потім інший – три дні як заступник;
- спільне керівництво, коли обидва директори працюють повний робочий день та розподіляють відповідальність за управління однією школою.

Згадувані вже нами британські дослідники Р. Глатер та Дж. Харвей у своїй доповіді, підготовленій для Національного коледжу шкільного лідерства, вказують на ряд причин появи кооперованої управлінської технології, що включає співробітництво, яке:

- 1) у своїй основі має філософське підґрунтя (спільна діяльність і спільне прийняття рішень розглядається як цінність сама по собі);
- 2) спирається на попередній досвід розподілу зобов'язань та посадових обов'язків;
- 3) створюється з метою збереження лідера в школі (директора, який хоче скоротити своє навчальне навантаження, та заступника директора, який хоче підвищити свій професійний статус);
- 4) спрямовується на покращення навчальної роботи (директор має змогу більше уваги приділяти своїй викладацькій діяльності, оскільки зменшується час, потрібний на виконання директорських функцій) [5, с. 53-54].

Таким чином, можна стверджувати, що коопероване лідерство як нова управлінська технологія виникло тому, що вимоги до посади керівника настільки складні, що два керівника в більшій мірі здатні реалізувати відповідні знання, уміння й навички для успішного виконання своїх посадових обов'язків. Крім того, така технологія пропонує школам більшу гнучкість в організації їх управлінської структури та розвитку творчого потенціалу вирішення проблемних питань.

Дослідивши питання походження, теоретичних та практичних засад технології кооперованого лідерства, ми виділили чотири основних напрямки діяльності директора школи в контексті даної технології, представлених у табл. 1.

Таблиця 1

Напрямки та складові діяльності кооперованого лідера

Основні напрямки діяльності кооперованого лідера	Складові діяльності кооперованого лідера
Координація	Планування (наприклад, конференцій та перспектив) Організація Комунікація
Полегшення процесу управління	Репетиторство Менторство Діалог Міжорганізаційна взаємодія
Навчання	Підтримка дорослих або учнів Рефлексія
Керування	Індукція та спільна відповідальність

За результатами дослідження, проведеного Національним коледжем шкільного лідерства Великої Британії [10], виділяють ряд переваг, що надає технологія кооперованого управління школою:

1. Збереження на посадах досвідчених директорів. Коопероване управління дає можливість поширення досвіду управління за межі однієї школи та допомагає удосконалювати діяльність інших шкіл як партнер (School Improvement Partners) та консультативний лідер і в той же час залишається на чолі своєї школи.
2. Залучення до роботи нових директорів шкіл. Коопероване управління приваблює молодих освітніх менеджерів на посаду директора, адже:
 - пропонує кращий баланс між роботою та особистим життям;

– передбачає розподіл відповідальності та звітності, які є частиною виконання ролі директора;

– зменшує обсяг вимог, що висувуються до сучасного директора.

3. Розвиток управлінських якостей і умінь як результат спадкоємності. У той час, коли більш досвідчений директор допомагає керувати навчальним закладом, менш досвідчений має можливість отримати цінний управлінський досвід. Школа також отримує користь від спадкоємності лідерства, користуючись одночасно як досвідом, так і новими ідеями директорів.

4. Зменшення ризиків при прийомі на роботу нових керівників чи тимчасово виконуючих обов'язки директора. У випадках, коли директор школи збирається у відставку, коопероване лідерство дозволяє уникнути багатьох проблем, пов'язаних зі зміною керівництва.

5. Більш творчі та спільні форми лідерства, адже коопероване управління передбачає:

– більш широку базу досвіду та знань для розвитку шкільного потенціалу;

– більшу адаптованість до численних вимог, складного характеру ролі директора;

– дві точки зору на складні питання для більшої ефективності управлінських рішень;

– розширення можливостей для роботи з колективом, а саме інструктаж, консультування, спільне прийняття рішень, командна робота;

– розширення меж розподіленого лідерства в колективі;

– неперервний характер управлінської діяльності у випадку хвороби чи відсутності одного з директорів.

Дослідження діяльності шкіл з кооперованим лідерством [6, с. 23], вказують не лише на позитивні сторони цієї управлінської технології, а й на існуючі проблеми, пов'язані з нею.

По-перше, це сприйняття нової управлінської концепції управлінням освіти та місцевою владою. Хоча в багатьох випадках освітні адміністрації, шкільні колективи, батьки та громадськість визнають переваги кооперованого управління, чиновники інколи перешкоджають розвитку інноваційної управлінської технології. Представники місцевої влади висловлюють ряд занепокоєнь щодо призначення директорів на спільну посаду, висловлюючи такі сумніви:

– прийняття рішень буде неефективним і складним;

– батьки та педагогічний колектив не будуть знати, до кого звертатися з проблемами;

– відповідальність директорів буде піддаватися сумніву;

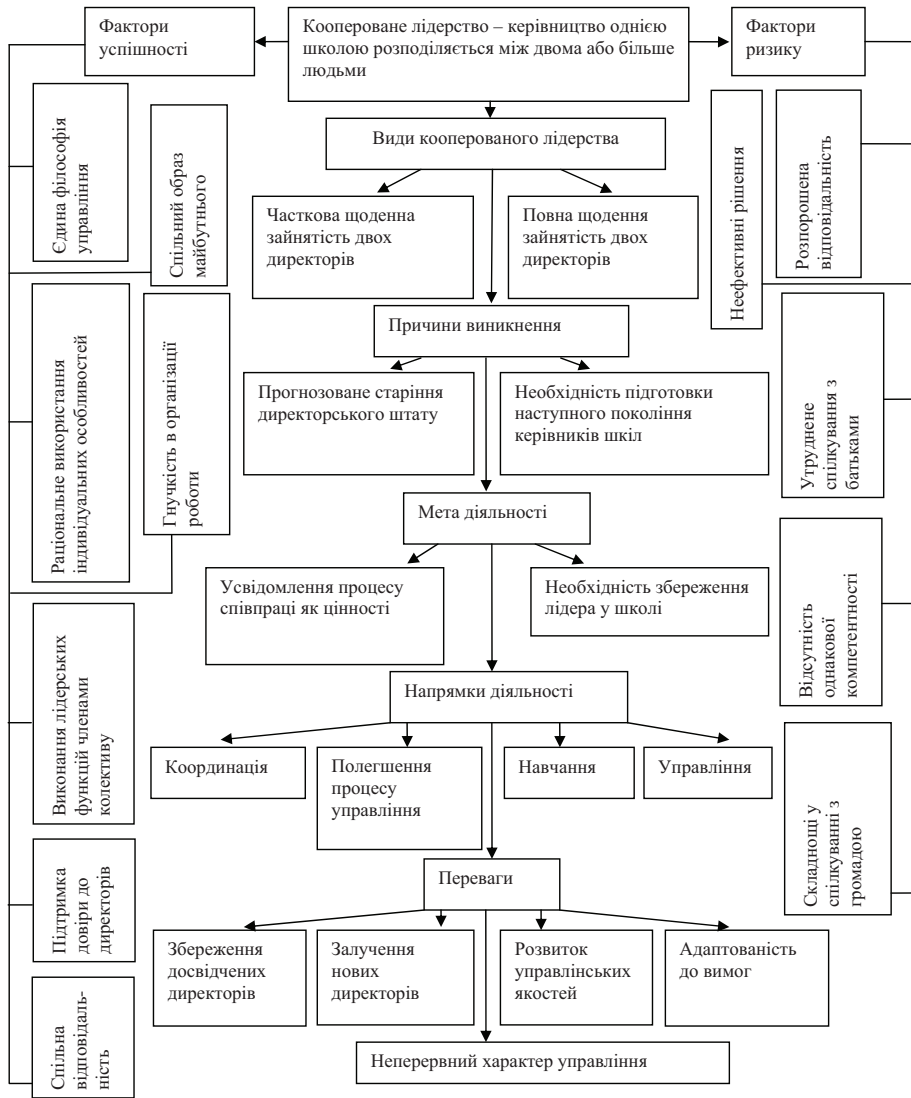
– місцева громада може не сприймати співдиректив як повновладних керівників шкіл;

– директори не будуть компетентними в однаковій мірі.

По-друге, однією з можливих проблем називають стосунки співдиректив у системі кооперованого управління, адже саме від них залежить успіх упровадженної технології керівництва. Основна вимога для того, щоб ця управлінська технологія стала успішною, полягає в максимальному залученні директора, що займає цю посаду, до створення нових управлінських відносин та у його переконаності в їх правильності.

По-третє, проблемою є відповідність специфіки кооперованої технології, професійних якостей лідерів реальним потребам школи.

Сутність та основні характеристики кооперованого лідерства можна представити у вигляді схеми, відображеної нами на мал.1



Мал. 1. Схема моделі кооперованого лідерства.

Висновки. Отже, коопероване лідерство як технологія управління школою має великий потенціал для удосконалення діяльності навчального закладу, оскільки може формулювати спільні професійні цінності; пропонує спільне бачення майбутнього школи; здійснює спільний самоаналіз управлінської діяльності; має гнучку організацію та передбачає спільну участь у ключових подіях життя закладу освіти (наприклад, батьківські збори, зустрічі з представниками управління освіти тощо); забезпечує виконання лідерських функцій не лише адміністрацією школи, а й членами педагогічного колективу; несе спільну відповідальність за прийняті рішення та їх наслідки.

Слід зазначити, що проведене дослідження не є вичерпним. Перспективним може бути дослідження інших інноваційних управлінських технологій шкільної освіти в сучасній Великобританії.

Список використаної літератури

1. Зверева В. І. Як зробити керування школою успішним / В. І. Зверев. – Харків: Веста : Видавництво «Ранок», 2007. – 160 с.
2. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника / О.І. Мармаза. – Харків: Видав. група «Основа», 2007. – 448 с.
3. Мартиненко М. М. Основи менеджменту / М. М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
4. Миськів І.С. Розвиток шкільного лідерства у Великій Британії : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 Загальна педагогіка та історія педагогіки / І. С. Миськів. – Дрогобич, 2007. – 20 с.
5. Glatter R. *Varieties of shared headship : a preliminary exploration* [Електронний ресурс] / R. Glatter and J. A. Harvey // *A report prepared for the National College for School Leadership*. – Nottingham, July 2006. – 68 p.
6. Gronn P. *A bit more life in the leadership : co-principalship as distributed leadership practice* / P. Gronn, A. Hamilton // *Leadership and Policy in Schools*. – 2004. – Vol. 3, № 1. – P. 3 – 35.
7. Harris A. *Democratic leadership for school improvement in challenging contexts* / A. Harris and C. Chapman // *Paper presented to the International Congress on School Effectiveness and Improvement*. – Copenhagen, 1–5 July, 2004. – 14 p.
8. Humes W. *The discourses of educational management* / W. Humes // *Journal of Educational Enquiry*. – 2000. – Vol. 1, № 1. – P. 3–53.
9. Leitwood K. *The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school* / K. Leitwood, D. Janzi. – Toronto, Ontario : Centre for Leadership Development, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, 1999. – 28 p.
10. *National College for School Leadership. New models of headship* [Електронний ресурс] / NCSL, 2006. – Режим доступу : www.ncsl.org.uk/publications

И.А. Чистякова

Сумской государственной педагогической университет, Суми

КООПЕРИРОВАННОЕ ЛИДЕРСТВО КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ: ОПЫТ ВЕЛИКОБРИТАНИИ

Статья привлекает внимание к проблеме инновационных подходов к управленческой деятельности. В статье проанализированы новые управленческие технологии в среднем образовании Великобритании. Представлены основные характеристики кооперированного лидерства как управленческой технологии. Выявлено позитивные и негативные проявления кооперированного лидерства.

Ключевые слова: Управленческая технология, кооперированное лидерство, директор школы, лидер, совместная деятельность, лидерство.

I.A. Chystyakova

Sumy State Pedagogical University, Sumy

COLLABORATE LEADERSHIP AS A MANAGEMENT TECHNOLOGY: BRITISH EXPERIENCE

The article draws attention to the issue of innovative approaches to management activities. The new management technology of secondary education in Great Britain is analyzed. The article gives basic characteristics of co-leadership as management technology. Positive and negative factors of co-leadership are defined.

Key words: management technology, co-leadership, the school principal, leader, joint activity, leadership.