

Принципи та моделі шкільництва, які конкурують між собою

Хоча жоден із згаданих чотирьох принципів зосібна не є підставою для того, щоб розпочинати шкільну реформу, пара таких принципів, здається, може істотно впливати на досягнення такої мети. Зокрема особливо потужні ті пари, де поєднано вдосконалення освіти або *справедливість* з одним із інших освітніх принципів. Такі чотири пари проілюстровано на схемі 1.1.

Наприклад, *справедливість*, поєднана з *ефективністю*, – це саме та комбінація, яка спричинила освітню реформу в рамках Програм Великого суспільства за президента Джонсона. Під час цієї реформи важливу роль відіграв федеральний уряд: він щедро розподіляв кошти та втілював закони, які супроводжувалися фінансовою підтримкою місцевих шкільних округів. Це була доба бюрократично-централізованого лібералізму у шкільній освіті.

Справедливість, поєднана з *вибором*, – це та постійна комбінація у шкільній освіті, яку підтримують освітні структури, якій навчають у державних педагогічних закладах і за яку борються багато ліберальних угруповань. Стратегія цього напрямку полягає в тому, щоб надати більше влади батькам і вчителям через місцевий автономний менеджмент, побудувати професійну спільноту, а також використовувати інші засоби для відновлення шкільної системи. Така комбінація *справедливості* та *вибору* – це той ідеал вирівнювання, який особливо притаманний американській культурній спадщині.

Удосконалення, поєднане з *ефективністю*, характеризує рух за шкільні реформи, який відбувався в середині 80-их років і продовжується сьогодні. “Нація в небезпеці” підтримувала ідеї цієї реформи і стверджувала, що школи повинні мати чіткішу структуру; потрібно підвищити рівень успішності учнів, а тих, хто не відповідає цьому рівню, – відраховувати; акцент зробити на утриманні національної конкурентоспроможності; а також виявляти найздібніших та найрозумніших учнів і їх підтримувати. На відміну від федеральної централізації Джонсона, тут кожен штат визначав стандарти, забезпечував школи розпорядженнями та контролював, наскільки місцеві школи виконували ці стандарти. Якщо зважити

| | | | |
|--------------|---|---|-------|
| | Удосконалення | | |
| | Удосконалення Ефективність (Передбачає зміни в успішності учнів) | Удосконалення Вибір (Уповноважує ринок змінювати школу) | |
| Ефективність | Справедливість Ефективність (Передбачає зміни в умовах) | Справедливість Вибір (Уповноважує вчителів та батьків змінювати школу) | Вибір |
| | Справедливість | | |

Схема 1.1. Принципи та ідеали, що конкурують між собою

на ситуацію в кожному штаті зокрема, така комбінація вдосконалення освіти й ефективності справді дієва. Однак коли розглядати ситуацію у всіх штатах загалом, така стратегія виявилася неперспективною. Верховенство штату у справах шкільної політики призвело до зростання бюрократії в системі державної освіти, до збільшення кількості освітніх законів у кожному штаті та до зайвих витрат на освітні потреби в кожній із п'ятдесяти столиць штатів. Як виявилось, бюрократична машина з концентрацією влади на рівні штату розкрутилася ще більше.

Удосконалення, поєднане з вибором, — це комбінація принципів, що їх підтримують прихильники “елітного” підходу до освіти, які, однак, не бажають віддати право контролю над своєю долею комусь іншому. Що викладати, кому викладати і як фінансувати шкільну освіту — це ті рішення, якими вони не хочуть поступатися. І тоді застається одне з двох: або покинути державну школу і перейти у приватну, або перетворити державну школу у щось на зразок приватної. У будь-якому разі страждає справедливість, позаяк її нехтують у боротьбі за досконалість.

Намагаючись реформувати шкільну освіту, багато творців освітньої політики вирішують перекласти всю відповідальність за вибір школи на батьків. Якщо дати можливість батькам вибирати школу в тому чи тому шкільному окрузі, штаті, свою роль відіграють закони ринку, а отже, як уважають прихильники такої політики, зникатимуть погані школи, а добрі, навпаки, процвітатимуть (тобто утверджуватиметься принцип *удосконалення* в освіті). Для того, щоб у школах почали діяти ринкові закони, батькам треба пропонувати реальну альтернативу. Така різноманітність передбачає, що шкільні керівники та вчителі матимуть багато свободи у вирішенні проблем навчання. Але щоб так трапилося, зі шкіл треба зняти всі державні зобов'язання. Окрім того, зникне потреба в дорогих системах оцінювання й адміністративного моніторингу. Самі батьки голосуватимуть “за” чи “проти” існування школи, забираючи своїх дітей із поганих шкіл і віддаючи їх у добрі. Така децентралізація, як уважають прихильники цієї політики, обов'язково загальмує бюрократичну машину і підвищить *ефективність* шкільної освіти.

Проте критики стверджують, що лише ті батьки, які більше за інших розуміються на шкільній системі, і ті, які легко зможуть переводити своїх дітей з однієї школи в іншу, отримають переваги від такої системи. Серед них буде набагато більше сімей середнього та вищого соціально-економічного прошарків, аніж сімей із нижчим достатком. А така ситуація, як уважають критики, порушуватиме *справедливість*. Захисники ж пропонують вирішити цю проблему за допомогою системи фінансового заохочення, згідно з якою школи набиратимуть учнів із сімей нижчого достатку через інформаційні програми та інші засоби. Школи, наприклад, можуть отримувати якусь грошову винагороду за кожного учня з малозабезпеченої сім'ї. Крім того, прихильники стверджують, що ці сім'ї, які живуть у центральних районах міст, якраз найбільше зацікавлені проблемою вибору школи для своєї дитини. Іншими словами, така політика знаходить більшу підтримку серед мешканців центру великих міст, аніж їхніх околиць.

Ситуація була б набагато простішою, якби освітні керівники працювали в тихому, спокійному шкільному середовищі – іншими словами, якби вони працювали в середовищі *tabula rasa*. Тоді єдине, що їм треба було б зробити, – це пояснити причину своїх дій та дати таке потрібне для всіх скерування до мети, а все решта гармонійно прийшло б само собою. Але світ шкільного керування водночас і складний, і бурхливий. Боротьба чотирьох провідних принципів, які становлять основу шкільної політики й керування, роблять професію шкільного керівника схожою на роботу жонглера чи канатоходця, бо з цими принципами треба обходитися обережно, уміло втримуючи рівновагу. Пояснення причини дій та відчуття мети також дуже важливі, особливо коли вони супроводжуються ентузіазмом. Освітні провідники, наприклад, часто здатні зрівноважити ці чотири принципи, які конкурують між собою, для вдосконалення викладацького та навчального процесів, бо їхній стиль роботи втілює чотири риси: осмисленість, рівновагу, мету й ентузіазм.

Три теорії провідництва

У третьому виданні цієї книги наголошено на тому, що зрівноважений погляд на шкільну реформу з'явився внаслідок вивчення діяльності високоефективних бізнесових компаній (Peters, Waterman, 1982) та шкіл (Sergiovanni, 1991). Цей погляд знайшов своє втілення в новій теорії менеджменту й організації – *теорії високого рівня успішності*, яка керує практикою освітньої політики і вже закладається в літературу з керування освітою. Цю нову теорію пропонують як прогресивну альтернативу традиційним *теоріям піраміди та залізниці*.

Теорія піраміди ґрунтується на тому, що для дієвого функціонування шкіл призначають одну людину, яка візьме на себе відповідальність за всіх інших, визначатиме напрями розвитку, забезпечить контроль та нагляд. Але позаяк кількість людей, за якими треба наглядати, постійно зростає, утворюються нові осередки праці, ця людина змушена передоручати тягар керування іншим – так утворюється ієрархічна система. Розробляються постанови і правила, які вимагають однакового мислення та дій від усіх керівників. А результатом їхньої роботи стають вказівки та інструкції, згідно з якими здійснюється планування, організація шкільної системи, її функціонування.

Теорія залізниці вчить, що систему освіти можна вдосконалити шляхом стандартизації всіх процесів роботи. Замість того, щоб покладатися на прямий контроль та ієрархічну владу, ця теорія навчає, що варто витратити багато часу на передбачення всіх питань і проблем, які можуть коли-небудь виникнути. Тоді розробляють можливі шляхи розв'язання цих проблем, і люди повинні дотримуватися цих шляхів, щоби прямувати від одного результату до іншого. Коли вже прокладено колії цієї “залізниці”, єдине, що зостається зробити, – це навчити людей дотримуватися колії і встановити систему моніторингу, яка б контролювала цей процес. Коли *теорію залізниці* застосовують у школах, це створює чітку

систему виконання інструкцій: визначено конкретні завдання, яким повинен відповідати ретельно розроблений навчальний план і методи викладання. Здійснено контроль та оцінювання роботи вчителів. Учні перевіряють за допомогою тестів, аби переконатися, що схвалений навчальний план та сценарії викладання виконуються чітко. Критики цієї теорії вказують на те, що внаслідок її впровадження директори та вчителі шкіл застосовують у своїй роботі менше умінь, а робота учнів стає стандартизованою.

Теорія високого рівня успішності відрізняється від інших тим, що заперечує ефективність ієрархії та докладних сценаріїв, які вказують, що робити, а що – ні. Основною політикою є децентралізація. Працівників уповноважують приймати рішення щодо вибору методів дій на свій розсуд. Школам дають можливість самостійно контролювати свою діяльність, ставлячи перед працівниками тільки цілі, а не правила та сценарії роботи. Запозичивши практику ефективних бізнесових компаній, *теорія високого рівня успішності* стверджує, що основою ефективного провідництва є така політика, за якої працівникам дають конкретну мету і повну свободу у виборі шляхів її досягнення (Gerstner, Semerad, Doile, Johnston, 1994). Коли *теорію високого рівня успішності* застосовують у шкільній системі, метою є результати навчання, які легко виявити. Хоча самі результати стандартизовані, школи вільно вирішують, як їх досягнути. Директори та вчителі можуть організовувати роботу й викладання у школах так, як вважають за потрібне для виконання встановлених стандартів. У теорії наголошено на тому, що варто регулярно збирати інформацію про те, як ідуть справи у працівників, та заохочувати їх до пошуку та вдосконалення.

Усі три теорії сприймають школу як офіційну установу, таку ж, як корпорація чи транспортна система. Однак багато освітян не впевнені, що статус офіційної установи відповідає самій природі і покликанню школи, роботі, яка там проводиться, відносінам, що потрібні для батьків та учнів, учительській праці й суті ефективного викладання та навчання.

Наприклад, і *теорія піраміди*, і *теорія залізниці* розмежовують стадії планування роботи та її виконання. Керівники (працівники центральних освітніх департаментів і департаментів на рівні штату) відповідають за першу стадію, а “виконавці” (директори та вчителі) – за другу. Такий поділ праці може бути ефективним в керуванні мережею ресторанів швидкого харчування, але не тоді, коли йдеться про школу, як уважають критики, бо у шкільній системі професійна свобода дій є основною передумовою успіху.

У *теорії високого рівня успішності* перед працівниками ставлять завдання та інші стандарти, а вже тоді вони самостійно вирішують, як цього досягти. Але оскільки планування того, що робити, відмежоване від планування того, як робити, проблемами ізоляції, фрагментарності і втрати значення роботи залишаються актуальними і в цій системі. небезпека полягає в тому, що внаслідок розмежування завдань і способів їх досягнення обмежується професійна свобода дій, а отже, порушуються принципи демократії. Зостається без відповіді важливе запитання:

чи вважатимуть батьки, директори та вчителі, що у них є достатньо влади, якщо у процесі прийняття рішень вони зможуть впливати тільки на вибір методів, але не мети?

Школа як моральна спільнота

Альтернативою *теоріям піраміди, залізниці та високого рівня успішності* є трактування школи як *моральної спільноти* (Sergiovanni, 1991; Glickman, 1993; Lieberman, 1988). Ця теорія, як стверджують її прихильники, має дві важливі переваги порівняно з іншими: вона передбачає існування моральних зв'язків між учителями, директором, батьками та учнями, допомагає їм керувати собою самостійно. Цю теорію ми розглянемо докладніше в 6 розділі.

Усі провідницькі теорії наголошують на зв'язках людей між собою та на зв'язку людини і роботи. Однак не всі теорії виділяють ті самі види зв'язків. *Теорії піраміди, залізниці та високого рівня успішності* визначають зв'язки контрактного характеру, вважаючи, що мотивацією людей є насамперед власна вигода. Для того, щоб людина виконала якусь роботу, варто обміняти зовнішні та внутрішні види винагороди на її згоду працювати, а в разі порушення домовленості існують різні види покарання. Провідництво завжди набирає форм бартеру між провідником і підлеглими. Моральні зв'язки сильніші за власну вигоду, бо ґрунтуються на вірі у спільні цінності, яка є у вчителів, батьків та учнів, та на зобов'язаннях, які вони мають один перед одним та перед своєю роботою. Моральні зв'язки ґрунтуються на культурних нормах, а не на психологічних потребах.

Котра з теорій — *теорія піраміди, залізниці, високого рівня успішності* чи *моральної спільноти* — переважатиме в освітній політиці нового тисячоліття, ще невідомо. Суперечка стосовно того, яка з них найкраща для наших шкіл, породила велику кількість дотичних запитань, які ми розглянемо у другому розділі.