

Мельник Валентина Костянтинівна,  
кандидат педагогічних наук, доцент  
кафедри менеджменту освіти  
ЦППО АПН України, м. Київ

**Підвищення фахової компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти**

*У статті йдеться про підвищення фахової компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти. Розкрито роль системи післядипломної педагогічної освіти, яка виступає визначним модернізаційним фактором суспільства і забезпечує розвиток кадрового потенціалу керівників навчальних закладів.*

*Ключові слова: фахова компетентність, керівник загальноосвітнього навчального закладу, система післядипломної педагогічної освіти.*

*The article is about the school head professional competence increase in the system of postgraduate pedagogical education. The postgraduate pedagogical education system role, which appears as the important society modernizing factor and supplies the development of the educational institution head personnel potential, is enlightened.*

*Key words: a professional competence, a head of school, the system of postgraduate pedagogical education.*

*В статье речь идет о повышении компетентности руководителя среднего общеобразовательного учреждения в системе последипломного педагогического образования. Показана роль системы последипломного педагогического образования, которая выступает определяющим модернизирующим фактором общества и обеспечивает развитие кадрового потенциала руководителей средних образовательных учреждений.*

*Ключевые слова: компетентность, руководитель среднего общеобразовательного учреждения, система последипломного педагогического образования.*

Вирішення складних завдань подальшого економічного, суспільно-політичного, соціального і культурного розвитку України можливе лише за умови створення ефективно функціонуючої системи освіти та її складової – післядипломної освіти і, зокрема, післядипломної педагогічної освіти.

Так, у Державній національній програмі „Освіта” („Україна в ХХІ столітті”) наголошується, що одним із принципів її реалізації є неперервність, яка „відкриває можливість для постійного поглиблення загальноосвітньої та фахової підготовки, досягнення цілісності і наступності у навчанні та вихованні, перетворення набуття освіти у процес, що триває упродовж всього життя людини” [3, с. 9].

За такого підходу поняття „освіта” глобалізується і сприймається вченими та практиками як континуум (від лат. *continuum* – неперервність, суцільність) усіх процесів, що формують, розвивають та адаптують особистість педагога або керівника до ефективної професійної діяльності в умовах стратегічних змін у суспільстві та освіті.

Слід також підкреслити, що в процесі швидкісних технічних, технологічних та соціальних змін саме післядипломна педагогічна освіта стає однією з важливіших освітніх систем щодо здійснення професійної підготовки, перепідготовки та адаптації до нових вимог життя і праці величезної кількості педагогічних і керівних кадрів освіти, в тому числі керівників загальноосвітніх навчальних закладів (далі – ЗНЗ). Зокрема, в законі України „Про освіту” зазначено: „Післядипломна освіта забезпечує одержання нової кваліфікації, нової спеціальності та професії на основі раніше здобутої у закладі освіти і досвіду практичної роботи, поглиблення професійних знань, умінь за спеціальністю, професією” [5, ст. 47, п. 1].

У цілому, із урахуванням окреслених реалій, керівник ЗНЗ повинен отримати позицію активного суб’єкта на ринку праці освітньої галузі, а отримана професійна підготовка – стати головним особистим капіталом.

За таких вимог управління навчальними закладами постає відповідальною сферою наукового управління в системі загальної середньої освіти, що потребує

чіткого усвідомлення керівниками ЗНЗ необхідності неперервного професійного зростання, підвищення управлінської кваліфікації та якісного оволодіння новітніми знаннями в галузі педагогіки, психології, філософії, культурології, соціології, права, фінансів, менеджменту та інших наук, а також практичного освоєння нових форм і методів управлінської діяльності у сфері шкільної освіти.

З огляду на це, можливо прогнозувати значну зміну масштабів професійної підготовки керівників ЗНЗ з орієнтацією на прийняті в сучасному світі норми періодичності післядипломного навчання даної категорії керівників та відповідні освітні стандарти, що, безумовно, сприятиме динамічному й стабільному входженню вітчизняної освіти до розвинутої світової та європейської спільноти.

У контексті піднятої проблеми важливим, на наш погляд, є визначення наукових підходів щодо вимог високої якості професійної підготовки керівника ЗНЗ у закладі післядипломної педагогічної освіти та пошуку оптимальних засобів досягнення цілей навчання з метою зростання його професійної (управлінської) активності в умовах різнопланової практичної діяльності. Таким чином, визначається специфіка менеджера навчального закладу (від англ. management – управління) як виду суспільно значущої діяльності, як професії, а система післядипломної педагогічної освіти виступає визначним модернізаційним фактором суспільства, що забезпечує розвиток кадрового потенціалу керівників навчальних закладів.

Як уже зазначалося, післядипломна педагогічна освіта виступає невід’ємною складовою неперервної професійної освіти педагогічних і керівних кадрів навчальних закладів. Зупинимося на її структурі.

У загальному вигляді післядипломну освіту дослідники розглядають як цілісну освітньо-педагогічну систему взаємопов’язаних між собою елементів в єдиній структурі національної освіти. Вона нараховує понад 500 навчальних закладів, у тому числі 186, підпорядкованих Міністерству освіти і науки України; 27 регіональних інститутів післядипломної педагогічної освіти, серед яких: 24 обласних, 2 міських (Київський міжрегіональний, Севастопольський) інститути, 1 республіканський (АР Крим); 2 інститути АПН України; 19 факультетів

післядипломної педагогічної освіти педагогічних університетів та інститутів. Всього щорічну перепідготовку і підвищення кваліфікації здійснюють понад 600 тисяч керівників і спеціалістів різних галузей господарства країни, в тому числі 200 тис. керівників і спеціалістів освітньої галузі.

Базовими елементами системи виступають обласні (регіональні) інститути післядипломної педагогічної освіти, які сьогодні перетворюються на потужні центри формування державної політики і стратегії в галузі освіти. Їх діяльність здійснюється за такими принципами:

- відповідність курсової підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів потребам особи, суспільства і держави;
- доступність для кожного педагогічного працівника і керівника закладу освіти пропонувананих на ринку освітніх послуг форм підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності або спеціалізації;
- різноманіття навчальних програм, курсів за всіма без винятку предметами (наявність можливості вибору);
- неперервність підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів в умовах реформування та модернізації післядипломної освіти;
- перехід до моделей відкритої освіти на основі впровадження дистанційного навчання та інших інформаційних, комп'ютерних і телекомунікаційних технологій.

Зокрема, до складу інститутів входить майже 500 структурних підрозділів: 8 факультетів, 109 кафедр, 98 лабораторій, 143 кабінети, 72 відділи, 29 секторів, 38 центрів, 3 філії [4, с. 22].

Метою післядипломної педагогічної освіти, і перш за все, зокрема, керівників ЗНЗ є забезпечення їхнього цілеспрямованого неперервного професійного зростання, яке, в свою чергу, полягає в зміні громадянської свідомості; формуванні нового способу мислення щодо особистісного зростання; підвищенні кваліфікації керівника як суб'єкта управлінської діяльності протягом усього професійного життя; забезпеченні потреби суспільства у висококваліфікованих керівних кадрах освіти, що мають високий рівень

професіоналізму і ціннісних настанов, здатних компетентно і відповідально виконувати професійні завдання та посадові функції у навчальному закладі, впроваджувати новітні технології, сприяти інноваційним освітнім процесам, поєднуючи в такий спосіб найновіші досягнення теорії управління, культури і соціальної (передусім, освітньо-педагогічної) практики.

Створюють засади для розробки теоретично обґрунтованої та методологічно узгодженої системи післядипломної педагогічної освіти керівників ЗНЗ наукові праці Ю.К.Бабанського, В.І.Бондаря, М.М.Ващенко, Б.С.Гершунського, Л.І.Даниленко, І.П.Жерносека, В.В.Олійника, М.М.Дарманського, Г.А.Дмитренка, Г.В.Єльнікової, В.І.Маслова, В.С.Пікельної, Н.Г.Протасової, В.І.Пуцова, С.В.Крисюка, П.В.Худоминського та ін.

Проте зауважимо, що в більшості наукових праць система післядипломної педагогічної освіти керівників ЗНЗ розглядається дослідниками як необхідна умова і засіб підвищення їх професійної компетентності в процесі навчання й удосконалення управлінської діяльності, а не як дієва основа і мета їх професійної підготовки. Тому серед пріоритетних напрямів її державного регулювання і розвитку є створення оптимальних умов для задоволення освітніх та професійних потреб керівників навчальних закладів як управлінців-професіоналів.

Про це наголошено в Концепції загальної середньої освіти (12-річна школа): “Післядипломна педагогічна освіта має стати більш персоніфікованою, надаючи кожному вчителю (керівнику) ширші можливості для оновлення, удосконалення, поглиблення своєї професійної підготовки в прийнятій для нього спосіб, у тому числі на базі дистанційного навчання із застосуванням нових інформаційних технологій”[6, ст. 21].

Отже, в даній площині аналізу післядипломна педагогічна освіта керівника ЗНЗ розглядається нами як система здійснення його цілеспрямованої професійної підготовки у форматі індивідуалізованої за часом, темпом й спрямованістю спеціальної освіти, що надає можливості для реалізації власної програми її здобуття та ефективного застосування в практичній діяльності.

За такого підходу виникає необхідність вирішувати дві групи ключових завдань професійної підготовки керівників ЗНЗ. Перша група – виявити наукові основи стратегічної діяльності інститутів післядипломної педагогічної освіти в умовах зовнішнього середовища; друга – на належному науково-методичному рівні розробити інструментарій і запропонувати шляхи щодо забезпечення високої якості підготовки та перепідготовки керівників навчальних закладів як управлінців-професіоналів за рахунок удосконалення внутрішнього механізму управління інститутами післядипломної освіти. На наш погляд, дана точка зору з позиції наукового управління враховує стратегію та перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти і забезпечує на цій основі умови щодо вдосконалення системи професійної підготовки керівників ЗНЗ.

Підтвердженням такого підходу виступають, насамперед, позиції Б.С.Гершунського і Н.Г.Протасової. Розглянемо порівняльний аспект піднятої проблеми у вищому навчальному закладі системи післядипломної педагогічної освіти.

Так, розглядаючи навчально-виховну систему у вищому навчальному закладі як велику, складну, відкриту, динамічну, організація якої обумовлена цілями і завданнями професійної підготовки і підвищення кваліфікації керівних працівників і галузевих спеціалістів освіти, Б.С.Гершунський виділяє такі інтегративні ознаки:

- цілеспрямованість і керованість, тобто наявність загальної мети і загального призначення, що задається і коректується суспільством;
- складна ієрархічна структура організації, що передбачає узгодження централізованого управління з автономністю підсистем, елементів;
- емерджентність системи (наявність інтегративних властивостей, що не виводяться із відомих властивостей окремих елементів системи);
- багатокритеріальність;
- багатозв'язаність елементів на одному рівні і між рівнями ієрархії;
- складні взаємозв'язки між динамічними (змінними) параметрами;

- наявність множинності внутрішніх і зовнішніх інформаційних зв'язків між підсистемами і елементами системи;
- багатопрофільність спеціалістів;
- багаторазовість зміни складу і переходу від одного стану до іншого;
- наявність зовнішніх і внутрішніх збурювальних факторів, конкуруючих сторін, імовірність виникнення конфліктних ситуацій [2, с. 105].

На основі вище перерахованих ознак В.С.Гершунський доводить, що дана система диференціюється на підсистеми і окремі системи різних рангів складності і упорядкованості. При цьому підсистеми взаємопов'язані, їх компоненти узгоджені і чітко взаємодіють між собою, що спричиняє кардинальні зміни в професійному розвитку керівників в умовах інтенсифікації і оптимізації навчального процесу.

Стає незаперечним, що відповідний рівень професійної управлінської спрямованості керівника ЗНЗ може бути досягнутий в системі післядипломного навчання через змістовно-цільову і структурно-організаційну реалізацію багаточисленних функцій інститутів післядипломної педагогічної освіти, і перш за все, таких як: компенсаторна, відновлююча, коригуюча, діагностична, моделююча, організаційна, координуюча, консультативна та ін.

Водночас Н.Г.Протасова зазначає, що післядипломна педагогічна освіта як будь-яка освітня система “має інваріантний трьохстрижневий склад”, що передбачає загальнокультурну (загальноосвітню), фахово-кваліфікаційну та функціональну складові, які у сукупності складають ансамбль, структурно адекватний освітньо-професійному змісту підготовки керівників ЗНЗ в інститутах післядипломної педагогічної освіти [8, с. 25-27].

Як бачимо, за інтегративного підходу динамізм системи професійної підготовки керівників ЗНЗ характеризується множинністю складних і різноманітних процесів, викликаних наявністю зв'язків і відношень між суб'єктивними і об'єктивними компонентами, які безпосередньо впливають на кінцевий результат функціонування системи післядипломної педагогічної освіти,

забезпечуючи відносну сталість і визначеність у реалізації завдань професійної підготовки керівників ЗНЗ.

На основі зазначеного можна обґрунтувати і визначити:

а) потребу і необхідність забезпечення професійної підготовки кожного керівника ЗНЗ як управлінця-професіонала в умовах науково обумовленої та практично організованої навчальної діяльності в інституті післядипломної педагогічної освіти;

б) суспільні і освітньо-кваліфікаційні вимоги до структури і змісту навчальної діяльності інститутів післядипломної педагогічної освіти щодо професійної підготовки керівників ЗНЗ;

в) структуру та зміст навчальних програм і навчальних планів для керівників ЗНЗ як одного з оптимальних механізмів удосконалення навчального процесу в умовах функціонування інституту післядипломної педагогічної освіти як гнучкої ієрархічної системи.

Як відомо, М.М.Ващенко розглядає п'ять видів діяльності в навчальних закладах системи післядипломної педагогічної освіти та підвищення кваліфікації, а саме: управлінську, забезпечуючу, навчально-виховну, навчально-пізнавальну, навчально-дослідну [1, с. 19].

Безумовно, кожен із указаних видів діяльності має свої потенційні можливості щодо практичного застосування в навчальному процесі інституту післядипломної педагогічної освіти, адже навчально-виховна система професійної підготовки керівника ЗНЗ розглядається нами як сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених компонентів, що впливають безпосередньо або опосередковано на навчальний процес, забезпечуючи його функціонування та удосконалення.

При цьому необхідно забезпечувати цілеспрямованість, послідовність і універсальність навчального процесу в інституті післядипломної педагогічної освіти на всіх етапах взаємодії і взаємодоповнення компонентів навчального плану із урахуванням наукового підґрунтя, відповідного дисциплінам, областям



знань, задіяним цінностям, а також професійним потребам і запитам керівників ЗНЗ.

Ми виходимо із прийнятого нами положення про те, що управлінська діяльність керівника ЗНЗ пов'язана як із педагогічною (фаховою), так і з професійною (спеціальною) діяльністю. Тому змістова лінія навчального процесу в інституті післядипломної педагогічної освіти полягає в організації двох визначальних ліній: педагогічної (фахової) і професійної (спеціальної), які забезпечують відповідний рівень управлінської кваліфікації керівника ЗНЗ.

Водночас підкреслимо: об'єкти та процеси в системі післядипломної педагогічної освіти досить різноманітні і складні. В навчальній діяльності інститутів післядипломної педагогічної освіти вони передбачають, за нашою пропозицією, оволодіння керівниками шкіл сукупністю знань і вмінь (*сукупним управлінським знанням*) на загальнотеоретичному та науково-методичному рівнях. Такий процес передбачає:

- а) засвоєння системи наукових фактів, понять, законів, закономірностей;
- б) взаємозв'язок навчальних дисциплін, спецкурсів та набутих умінь для їх комплексної цільової реалізації в управлінській діяльності керівника навчального закладу;
- в) відповідальність за реалізацію загальнолюдських цінностей та особистісних морально-вольових якостей.

Тому досягнення поставленої мети професійної підготовки керівників ЗНЗ стає можливим, по-перше, за умови застосування міжпредметного (інтегрального) узагальнення знань на методологічному, теоретичному і практичному рівнях пізнання; по-друге, на основі забезпечення орієнтації керівників ЗНЗ на загальнолюдські та особистісні моральні принципи та цінності [7].

Відмітимо, що за предметно-інтегративного підходу навчання керівників ЗНЗ в інститутах післядипломної педагогічної освіти може бути реалізовано такими шляхами: 1) викладання базових фахових дисциплін за навчальним планом інституту; 2) впровадження в навчальний процес інститутів спеціальних

(інтегрованих) курсів; 3) розробка освітніх стандартів як втілення соціальних та ціннісних вимог суспільства.

Звідси, необхідно здійснити пошук сукупності науково визначених і практично доцільних методичних умов, врахування яких у процесі професійної підготовки керівників в інститутах післядипломної педагогічної освіти приведе до реалізації загальної стратегії неперервного професійного розвитку, саморозвитку і самореалізації кожного керівника навчального закладу. Такий підхід вимагає спеціального дослідження.

Слід також підкреслити: в зв'язку з тим, що в Україні лише в останні роки введені і законодавчо закріплені освітні та освітньо-кваліфікаційні рівні (1998 р.), в системі післядипломної педагогічної освіти керівників ЗНЗ існує проблема їх цілеспрямованої професійної підготовки, яка набуває державного значення.

Зокрема, за даними Міністерства освіти і науки України у структурі вищих педагогічних навчальних закладів на окремих факультетах перепідготовки і підвищення кваліфікації випускники одержують освітньо-професійну кваліфікацію магістра за спеціальностями: “кадровий менеджмент”, “менеджмент організацій”, “керівник навчального закладу”.

Необхідно відзначити й те, що лише в 2005 році на факультеті менеджменту та психології Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти АПН України отримали кваліфікацію „менеджмент організацій” 199, а „керівник навчального закладу” – 84 керівника освітньої галузі.

Завдяки цьому на практиці з'явилися керівники навчальних закладів, які мають відповідну спеціальну управлінську підготовку. В сучасних умовах соціального розвитку України підвищення їхнього професійного рівня вимагає нових підходів до формування змісту, підбору методів і видів навчання в системі післядипломної освіти.

Отже, нами виявлено, що рівень професійної освіти, необхідний для досягнення стандарту директора школи, виконання функціонально-посадових обов'язків та професійних завдань забезпечується завдяки розробці та реалізації

освітньо-професійних та освітньо-наукових програм підготовки і перепідготовки у вищих навчальних закладах або закладах післядипломної педагогічної освіти на основі законодавчо встановлених освітніх та освітньо-кваліфікаційних рівнів.

Головним висновком, цілком закономірним у сучасній освітній ситуації даної категорії керівників, може бути теза про те, що на державному рівні відбувається фундаменталізація завдань і змісту післядипломної освіти керівників шкіл, яка у поєднанні з нормативно-правовою базою забезпечує розв'язання комплексної проблеми їхньої підготовки як управлінців-професіоналів.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Ващенко Н.М. Управление учебным процессом в системе повышения квалификации. – К.: Вища шк., 1987. – 152 с.
2. Гершунский Б.С. Дидактическая прогностика. – К.: Вища школа, 1979. – 240 с.
3. Державна національна програма “Освіта” (“Україна XXI століття”). – К.: Радуга, 1994. – 61 с.
4. Дивак В.В., Завалевський Ю.І., Литвиненко Г.М. Перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – № 2. – С. 21 – 24.
5. Закон України “Про освіту”, прийнятий Верховною Радою України 23 березня 1996 року. – К.: ГЕНЕЗА, 1996. – 36 с.
6. Концепція загальної середньої освіти (12-річна школа) // Інформ. збірник Міносвіти і науки України. – 2002. – № 2. – С. 3 – 22.
7. Мельник В.К. Управлінська підготовка керівника навчального закладу в системі підвищення кваліфікації // Неперервна професійна освіта: теорія і практика // Науково-методичний журнал. – 2003. – Вип. 1. – С. 162 – 169.
8. Протасова Н.Г. Післядипломна освіта педагогів: зміст, структура, тенденції розвитку. – К., 1998. – 172 с.

В статье освещается проблема профессиональной подготовки руководителей общеобразовательных учебных заведений в системе последиplomного педагогического образования. Определены научные подходы по обеспечению высокого качества непрерывного профессионального роста данной категории руководителей образования.

In this article the problem of professional training of the chiefs of general educational institutions in system of post-graduate of the pedagogical education is shined. The scientific approaches on maintenance of high quality of professional growth of the given category of the chief of formation are determined.