

frУДК 37.013.83: 37.018.46

В.Е. Лунячек, к.пед.н., доцент, м. Харків
М.С. Смирнова, м. Харків

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА ЗАСАДАХ АНДРАГОГІКИ

Анотація. Ускладнення управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу в сучасних соціально-економічних умовах обумовлює зміну пріоритетів в організації навчання в системі підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ. Традиційний підхід не в змозі реалізувати нові завдання щодо підвищення управлінської компетентності керівника навчального закладу. Навчання, побудоване на засадах андрагогіки, створює нову модель формування професійної компетентності керівника ЗНЗ і стає концептуальною основою безперервного навчання керівників шкіл.

Ключові слова: андрагогіка, андрагогічна взаємодія, андрагогічна компетентність, викладач-андрагог.

Аннотация. Сложность управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учебного заведения в современных социально-экономических условиях обуславливает изменения в организации обучения руководителей ЗНЗ в системе повышения квалификации. Традиционный подход не может реализовать новые задачи повышения управленческой компетентности руководителя учебного заведения. Процесс обучения, построенный на принципах андрагогики, создает новую модель формирования профессиональной компетентности руководителя ЗНЗ и становится концептуальной основой непрерывного обучения руководителей школ.

Ключевые слова: андрагогика, андрагогическое взаимодействие, андрагогическая компетентность, преподаватель-андрагог.

Annotation. Complication of administrative activity of leader of general educational establishment in modern socio-economic terms stipulates change in organization of teaching of leaders of ZNZ in the system of the in-plant training. Traditional approach can not realize the new tasks of increase of administrative competence of head master. The andragogical model of education of adults becomes conceptual basis of the continuous teaching of the leaders schools.

Key words: andragogyc, andragogical model of education, teacher of andragogyc.

Постановка проблеми. Реформування національної системи освіти за роки незалежності висвітлило потребу в нових підходах до управління загальноосвітнім навчальним закладом. Керівник школи стає ключовою фігурою процесу перетворень, що відбуваються в освітній галузі. Сучасність вимагає від нього чіткого усвідомлення необхідності неперервного професійного зростання, підвищення управлінської кваліфікації, якісного оволодіння новітніми знаннями в галузі педагогіки, психології, соціології, права, менеджменту та інших наук, а також практичного засвоєння нових

форм і методів управлінської діяльності у сфері шкільної освіти. Сьогодні керівник навчального закладу має володіти основами системного проектування інноваційного педагогічного процесу, реалізовувати програмно-цільове управління цим процесом, розвивати комунікативну компетентність як професійний інструмент керівника, використовувати діалогічні форми взаємодії, впроваджувати способи самоорганізації, децентралізації управління тощо.

Особливість управлінської діяльності керівника загальноосвітньої школи на сучасному етапі визначається модифікацією і появою нових (стратегічної, представницької, соціально-психологічної, інноваційної та ін.) функцій управління. Проблеми сучасної школи також нерідко вимагають нових підходів і нестандартних рішень. Таким чином, ефективність управління навчальним закладом безпосередньо залежить від рівня управлінської компетентності його керівника, тих «науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та спеціально-функціональних знань і вмінь, відповідних якостей», які й забезпечують ефективну професійну діяльність [4, 67], а перманентна готовність директора школи до саморозвитку, самовдосконалення, до оновлення менеджерських знань і умінь стає вимогою часу.

Зазначене викликає нагальну необхідність у постійному оновленні наукових підходів до підготовки керівника ЗНЗ, у тому числі шляхом підвищення кваліфікації в системі післядипломної педагогічної освіти, й пошуку оптимальних засобів досягнення мети процесу навчання, а саме цілеспрямованого неперервного професійного зростання, що полягає у формуванні нового способу мислення як основи особистісного зростання; підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу протягом усього професійного життя.

Виклад основного матеріалу. Практика показує, що, на жаль, не всі керівники навчальних закладів готові виконувати свою роботу на рівні

існуючих професійних вимог. На базі Харківського обласного науково-методичного інституту безперервної освіти (ХОНМІБО) нами проводилося дослідження щодо визначення професійних потреб керівників ЗНЗ з використанням діагностичних методів (анкетування, опитування). За його результатами було встановлено, що понад 77 % керівників ЗНЗ потребують подальшого вдосконалення знань та умінь з питань управлінської діяльності; понад 90 % - з питань здійснення фінансово-економічної діяльності; 85 % - з питання управління розвитком школи, в тому числі здійснення інноваційної діяльності в роботі закладу; 62 % - з питань психологічної підготовки. Вимірювання загального рівня управлінської компетентності керівників ЗНЗ м. Харкова та Харківської області за останні роки дало такі результати: у 2006 році рівень управлінської компетентності керівників ЗНЗ складав 68 %; у 2007 році – 71 %; у 2008 – 65 %, у 2009 році – 63 %. Тобто спостерігається тенденція до зниження рівня загальної управлінської компетентності керівників шкіл. У зазначеному контексті проблема формування та розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу потребує вирішення в руслі нової якості й має відповідати змісту діяльності, зорієнтованої на розвиток школи, професійні потреби її керівника.

Як правило, слухачі даної категорії мають достатньо глибокі інтегровані знання, навички, певний практичний досвід. Але готовність розвиватися, як природну потребу, не можна задати ззовні. Це внутрішня потреба, яка проявляється, коли слухач потрапляє в більш ефективні умови навчання і має можливість передбачати й обговорювати варіанти власної управлінської стратегії, проводити діагностичні вимірювання, які дозволяють оцінити розрив між нинішнім станом та бажаним або необхідним рівнем. Важливим стає створення навчального середовища, яке сприятиме усвідомленню та стимулюванню професійної потреби в самоактуалізації та самореалізації, що можливо за умови організації навчання на курсах підвищення кваліфікації на засадах андрагогіки. Саме андрагогіка, як наука про навчання дорослих, за

словами американського дослідника М. Ноулза, «ставить перед собою завдання формування компетентних людей, які б були здатні застосовувати свої знання в умовах, що змінюються, і ... чия основна компетенція проявлялася б у вмінні включатися у постійне самонавчання протягом всього свого життя» [11, 36].

У системі післядипломної педагогічної освіти накопичено великий досвід щодо підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Його обґрунтовано у наукових дослідженнях В. Бондаря, М. Ващенко, А. Вербицького, І. Жерносека, І. Зязюна, М. Красовицького, С. Крисюка, А. Кузьмінського, М. Кухарєва, М. Романенка, Т. Сухобської та ін.

Проблеми удосконалення управлінської діяльності директорів навчальних закладів висвітлювалися в роботах Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Б. Жебрівського, Л. Калініної, В. Краєвського, С. Королюк, В. Олійника та ін.

Професійна компетентність керівників загальноосвітніх навчальних закладів і шляхи її формування в системі післядипломної освіти були предметом вивчення І. Гришиної, В. Маслова, О. Мармази, В. Мельник, В. Кричевського, Т. Сорочан, Є. Тонконової, Т. Шамової та ін. Але на сьогодні виникла потреба змінити концепцію підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ, а саме: модель «керівник школи – кращий учитель» на модель «керівник школи – професіонал з управління закладом освіти» [5, 3]. Вирішити цю проблему можливо, на наш погляд, через організацію навчання керівників ЗНЗ на засадах андрагогічного підходу.

За ствердженням А. Зубка, «методики андрагогічного навчання фахівців у системі підвищення кваліфікації до цього часу не існує», і втілення ідей андрагогіки у реальну практику навчання й освіти дипломованих спеціалістів він вважає епізодичним, але дослідник упевнений, що «андрагогічний підхід має стати основою функціонування системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів» [2, 12]. Такої позиції дотримується і Т. Сорочан, яка

пов'язує зміни у навчанні в системі підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ з реалізацією андрагогічного підходу. На її думку, «підготовка керівників шкіл у системі післядипломної освіти має відбуватися на засадах закономірностей андрагогіки (теорії навчання дорослих) [8, 8].

Сьогодні процес підвищення кваліфікації керівників шкіл необхідно спрямовувати на формування нового типу керівника навчального закладу, який зможе вирішувати оперативні, актуальні та перспективні завдання. У сучасних умовах директори навчальних закладів змушені все більше відходити від принципів суто педагогічного впливу на користь застосування управлінських знань. Але необхідно врахувати те, що за своїми особистісно-професійними характеристиками, які виявляються під час вхідного діагностування, керівники шкіл відрізняються один від одного за ступенем готовності вирішувати управлінські завдання різного рівня. Значна частина шкільних управлінців розглядають управління навчальним закладом як нормативне керівництво, як стандартизовану діяльність. Вони готові обмежити свою кваліфікацію умінням вирішувати лише оперативні завдання. Є керівники шкіл, які усвідомлюють потребу в змінах, але в певних межах. Частина керівників постійно знаходиться в пошуку нових способів розуміння і розв'язання практичних проблем, вони цікавляться світовими тенденціями розвитку освіти, новими досягненнями педагогіки, педагогічної психології, теорії управління і визначають для себе довготривалі перспективи розвитку школи. Тому питання щодо способів і методів навчання набуває особливу актуальність в системі підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ.

Багато дослідників (О. Лебедев, Н.Протасова, Ю. Укке, Л. Шевчук) вважають, що відповідь на це питання лежить у площині можливого характеру взаємостосунків учасників освітнього процесу (слухачів і викладачів), який безпосередньо пов'язаний з розумінням сутності процесу навчання. Якщо освітній процес розглядається як інформаційний, то стосунки між викладачем та слухачем будуватимуться як стосунки між тими, «хто знає» і тими, «хто не

знає». Але такий тип стосунків є вкрай неефективним, тому що практичні знання слухачів про конкретну управлінську діяльність майже завжди були ґрунтовнішими, ніж знання викладачів. Якщо освітній процес розглядати як розвиток у слухачів здібностей вирішувати найбільш значимі для них проблеми на основі аналізу соціального досвіду, елементом якого є й власний досвід, то стосунки між викладачем і слухачем зможуть будуватися на основі андрагогічної взаємодії, коли обидві сторони виступають як рівноправні соціальні суб'єкти, тобто партнери. Тоді процес навчання набуває характеру особистісно орієнтованого навчання, що розкриває особистісні функції суб'єктів освітнього процесу й сприяє їх подальшому розвитку, що і є цільовою установкою процесу навчання в системі підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів, побудованого на засадах андрагогіки.

Освіта дорослих – це суб'єкт - суб'єктний освітній процес. Ефективність процесу визначається ступенем продуктивності освітньої взаємодії, яка встановлюється між викладачем і слухачами. Традиційна і андрагогічна концепції в освіті передбачають принципово відмінну взаємодію за характером, за логікою й за результативністю навчання. Підвищення кваліфікації для керівників навчальних закладів стає андрагогічним процесом за умовою виконання в ньому активної суб'єктної ролі викладачем.

В освітньому процесі системи підвищення кваліфікації викладач працює з фахівцем, який має певний ступінь майстерності, є професіоналом. Метою занять стає розкриття та розвиток професійно-особистісного потенціалу директора ЗНЗ. Але для цього викладач-андрагог має допомогти йому побачити шлях свого подальшого професійного зростання, свою індивідуальну професійно-освітню траєкторію. Крім звичних завдань щодо консультування слухача, ознайомлення його з новою навчально-методичною літературою, надання допомоги в написанні творчої підсумкової роботи, все більш необхідною стає робота щодо налагодження взаємодії між викладачем-андрагогом і керівником навчального закладу для визначення індивідуальної

професійно-освітньої траєкторії керівника-слухача, яка сприятиме його особистісному й професійному вдосконаленню.

Для розвитку освітньої активності слухача викладач має спиратися на знання особливостей його професійно- особистісного суб'єктивного досвіду. Управлінський та загальний педагогічний досвід директора школи – це той «внутрішній» фактор, який обумовлює бачення й розуміння проблемної ситуації, що виникає в роботі навчального закладу, й спрямовує його мислення на вибір оптимального рішення.

Подібна позиція викладача- андрагога в процесі сумісної роботи з групою слухачів дозволяє йому будувати стратегію взаємодії досвідів слухачів з метою їх збагачення для напрацювання варіантів адекватних сучасності рішень управлінських завдань. Таким чином, викладач-андрагог у такій ситуації менш всього зорієнтований на передачу готових знань. Більш важливим для нього стає підтримка слухача, сприяння усвідомленню ним власного потенціалу, розвиток його прагнення до самореалізації та саморозвитку, зміцнення його позитивного самопочуття.

У цьому контексті необхідно звернути увагу на таку особливу якість викладача- андрагога, як андрагогічна компетентність. Під андрагогічною компетентністю викладача С. Вершловський розуміє сукупність знань, умінь, навиків, якостей і ціннісних орієнтацій, які необхідні для виконання ролі андрагога, тобто сприяння розвитку соціально-значимих якостей дорослої людини через освітню діяльність [6, 39]. І це можливо, коли викладач володіє методами організації освітнього процесу дорослих, спирається на власний професійний і соціальний досвід, враховує особливості мислення та емоційно-вольової сфери дорослих.

Ми вже відзначали, що протягом андрагогічного навчання суб'єкти освітнього процесу будують партнерські стосунки, що робить сам процес навчання більш демократичним. Тому принципи андрагогіки стають основою андрагогічної компетентності як для викладачів, так і для слухачів –

керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Якщо ми виходимо з того, що провідна роль, яку бере на себе директор загальноосвітнього навчального закладу, це роль менеджера, управлінця, то його основні зусилля мають бути спрямовані на роботу з педагогами, оскільки з цим пов'язане все: і стратегія розвитку закладу, і результативність його роботи, і той позитивний імідж, що лежить в основі сприйняття школи громадськістю та іншими організаціями. За П. Друкером, основне соціальне завдання менеджера – генерувати людську енергію й надавати їй спрямованості [1], тобто практично створювати умови, при яких спостерігався би особистісний і професійний ріст учителів, з'являлися б мотиви до самовизначення, самоактуалізації та самореалізації у професійній діяльності.

З огляду на це, керівник навчального закладу теж має володіти андрагогічною компетентністю, має вміти будувати взаєностосунки з людьми, як і викладач, що працює з ним під час навчання на курсах підвищення кваліфікації. Л. Якокка зауважує, що головна причина, за якою талановитим менеджерам не вдається кар'єра, полягає в тому, що вони погано взаємодіють зі своїми колегами і підлеглими. На його думку, неприпустимим для будь-якого менеджера є невміння налагоджувати стосунки з людьми [10]. Таким чином, сформована андрагогічна компетентність може стати не лише базою продуктивного навчання керівника школи в системі підвищення кваліфікації, а й основою його успішної професійної діяльності.

Пріоритетним завданням викладача стає надання слухачеві коректної і своєчасної допомоги, яка дозволить йому вийти на той рівень розвитку, який є для нього бажаним. У такому випадку навчання здійснюється не просто як процес взаємодії того, хто навчає, і того, хто навчається, а як процес взаємодії, заснований на сумісному вирішенні проблем у контексті глобальних завдань. Тобто освітня діяльність переорієнтується на професійні й особистісні цінності. Головним стає питання «яким бути?», щоб відповідати новій освітній ситуації [9, 79].

Висновки. Ключовим моментом освітнього процесу в системі підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів, на наш погляд, є взаємодія викладача, наділеного певними якостями, які дозволяють йому здійснювати андрагогічне керівництво в навчанні дорослих, і слухачів, вмотивованих на професійне самовизначення. Т. Коноваленко, характеризуючи стосунки викладачів і тих, хто навчається, використовує термін «паритетна співпраця». Він підкреслює залежність ефективності співпраці від «розподілу дій і операцій між учасниками взаємодії, їх взаєморозумінням, комунікацією, плануванням і рефлексією, поєднанням контролю і самоконтролю» [3, 17]. Тобто встановлення партнерських стосунків вимагає від викладача володіння певними теоретичними і технологічними знаннями, які дозволяють йому уміло організувати роботу групи слухачів. Основними же чинниками, які забезпечують ефективність партнерської взаємодії в навчанні з боку керівників ЗНЗ, є прагнення слухачів до професійного розвитку, готовність до діалогу, активна позиція у взаємостосунках з іншими учасниками навчального процесу [7, 218].

Навчаючись в системі підвищення кваліфікації, керівник загальноосвітнього навчального закладу має набувати не тільки загальнотеоретичні знання з управлінської діяльності, але й знання з теорії навчання дорослих. Він сам стає активним учасником андрагогічного процесу, співавтором організації навчання. І це дає можливість перенесення його сформованої андрагогічної позиції в реальну професійну діяльність.

Таким чином, нами з'ясовано, що:

1. В основі організації навчання керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі підвищення кваліфікації має лежати усвідомлена потреба в неперервному саморозвитку та самовдосконаленні, ставлення до навчання як пріоритету професійної діяльності.

2. Андрагогічні принципи навчання можуть бути реалізовані за умов:

- якщо викладачі зорієнтовані на запити аудиторії, підвищуючи її

зацікавленість предметом;

– коли у слухачів сформоване критичне ставлення до власного досвіду, готовність до реального оцінювання й перегляду своїх професійних дій.

3. Умови навчання повинні спонукати слухачів займати позицію активного учасника освітнього процесу, ставати суб'єктом навчання, формувати свою андрагогічну компетенцію, що позитивно вплине на ефективність управління діяльністю педагогічного колективу закладу.

4. Ключовим моментом функціонування освітнього процесу як андрагогічного є взаємодія і співпраця викладача і слухача, яка заснована на професійному, соціальному й особистісному досвіді обох.

Література

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XX веке // Пер. с англ. - М. : Вильям, 2003. – 270 с.
2. Зубко А.М. Організація навчального процесу в системі підвищення кваліфікації педагогічних кадрів : Монографія / А.М. Зубко. – Херсон : Айлант, 2006. – 124 с.
3. Коноваленко Т.А. Андрагогические условия организации самостоятельной работы студентов в высшей школе : автореф. дис... канд. пед. наук : 13.00.01. – Калининград, 2001. – 20 с.
4. Лунячек В.Е. Управление качеством освіти : досвід для України / В.Е. Лунячек. – Х. : Гімназія, 2009. – 128 с.
5. Підготовка керівника середнього закладу освіти : Навч. посіб. / За ред. Л.І.Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 272 с.
6. Рабочая книга андрагога / Под ред. С.Г.Вершловского. – СПб. : Знание, 1998. – 199 с.
7. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика [Монографія] / Т.М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.
8. Сорочан Т.М. Методичні рекомендації щодо розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти / Т.М. Сорочан; Луган. ін-т післядиплом. пед. освіти. – Луганськ: знання, 2005. – 66 с.
9. Якиманская И.С. Технология личностно ориентированного образования / И.С. Якиманская. – М. : Сентябрь, 2000. – 176 с.
10. Якокка, Л. Карьера менеджера / Ли Якокка; При участии У. Новака; Пер. с англ. ... С.Ю. Медведкова. – М. : Прогресс, 1991. – 384 с.
11. Knowles M. S. The modern practice of adult education: Andragogy versus pedagogy. New York: Association Press, 1970. – 384 p.