

УДК 378.147:37.091.113

*Лариса Сігаєва,  
доктор педагогічних наук, професор  
завідувач кафедри освітнього менеджменту та освіти дорослих  
ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний  
університет імені Григорія Сковороди»  
(м. Переяслав-Хмельницький, Україна);*

*Алевтина Опольська,  
старший викладач кафедри освітнього менеджменту  
та освіти дорослих  
ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний  
університет імені Григорія Сковороди»  
(м. Переяслав-Хмельницький, Україна)*

### **ПІДГОТОВКА ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ НА ЗАСАДАХ АНДРАГОГІКИ**

*У статті розглянута проблема підготовки освітнього менеджера згідно нових освітніх стандартів підготовки фахівців; структуровано зміст навчального плану за модулями, які відображають основну діяльність керівника закладу освіти; визначено інтегральну, загальні та фахові компетентності, якими повинен оволодіти освітній менеджер; розглянуто особливості організації фахової підготовки керівників закладів освіти з урахуванням основних принципів андрагогіки.*

*У статті автори визначають перспективи подальшої роботи з розвитку та удосконалення підготовки освітніх менеджерів.*

**Ключові слова:** освітній менеджер, андрагогіка, компетентність, організація навчання, принципи андрагогіки.

*В статье рассмотрена проблема подготовки менеджера образования в соответствии с новыми образовательными стандартами подготовки специалистов; структурировано содержание учебного плана по модулям, которые отражают основную деятельность руководителя образовательного учреждения; определены интегральная, общие и профессиональные компетентности, которыми должен овладеть менеджер образования; рассмотрены особенности организации профессиональной подготовки руководителей учебных заведений с учетом основных принципов андрагогики.*

*В статье авторы определяют перспективы дальнейшей работы по развитию и совершенствованию подготовки менеджеров образования.*

**Ключевые слова:** менеджер образования, андрагогика, компетентность, организация обучения, принципы андрагогики.

*In the article the expediency of educational managers' training on the basis of andragogy is defined. The peculiarities of adult education, particularly school leaders, under review of scientific researches are analyzed. The authors consider andragogy as a science of helping adults to learn their abilities to apply knowledge in terms of constant changes and skills of independent learning throughout lives. These abilities and skills are one of the key competences, and make it possible to realize the effective professional activity of a manager.*

*The object of the article is to determinate the peculiarities of educational managers' training on the basis of andragogy.*

*The problem of managers' training for educational and professional program that is made by SHEE «Pereiaslav-Khmelnytskyi Hryhorii Skovoroda State Pedagogical University», particularly by The Department of Management and Adult Education under the new educational standards of training is examined. The structure of the curriculum, which includes regulatory and variable parts, is analyzed. The content of the curriculum is divided into five modules, which represent the principal activity of the heads of educational institutions. The authors defined that managers should master the integrated, general and professional competences. The features of professional training of the heads of educational institutions with the main andragogy principles are considered. The main difference of training using andragogic technology is that a student takes an active position and direct part in the process of own learning. The authors paid their attention on using of andragogic principles in the masters training not excluding pedagogical principles. Andragogic and pedagogical technologies are not opposed to each other; they complement each other, creating a favorable atmosphere for effective training of managers of educational institutions.*

*The perspectives of development and improvement of managers' training for further educational work of The Department of Management and Adult Education are the continuation of development of andragogic technology and consideration of training of teacher-andragogies to the work with adult learners.*

*The authors made a conclusion that for future development and improving the system of future educational managers' training it should be useful to continue the process for working out the andragogic technologies of studying, paying attention on teacher-andragogist's training for work with adult pupils in Ukraine.*

**Key words:** *manager, andragogy, competence, training, andragogic principles.*

**Постановка проблеми.** Модернізація освітньої галузі в Україні, запровадження європейських стандартів та принципів забезпечення якості освіти спонукають українську вищу школу до постійного удосконалення роботи з підготовки педагогічних кадрів взагалі та освітніх менеджерів зокрема. Якісне втілення освітніх реформ, успішний перехід до нової системи навчання залежить від професійного рівня керівника навчального закладу. Розуміючи усю складність поставлених завдань та відповідальність за ефективне їх вирішення, все більша кількість діючих керівників навчальних закладів прагнуть отримати професійну підготовку з освітнього менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Андрагогіка (від грец. «aner andros» – «доросла людина» + «ago» – веду) – одна з педагогічних наук, яка займається вивченням психолого-педагогічних закономірностей, соціальних чинників ефективності навчання і виховання дорослих людей [1, с. 22]. Завданнями андрагогіки є опрацювання змісту, організаційних форм, методів і засобів навчання дорослих учнів [7, с. 15].

Вивченню особливостей організації освіти дорослих присвячені праці як зарубіжних, так й вітчизняних науковців. Серед них: С. Болтівець, С. Вершловський, Б. Гершунський, Т. Десятов, С. Змейов, П. Ленгранд, Н. Ничкало, М. Ноулз, Н. Протасова, Л. Сігаєва, С. Сисоєва та ін. Ідеї застосування андрагогічного підходу під час навчання керівників навчальних закладів висвітлені у наукових працях Р. Вдовиченко, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, В. Маслова, В. Мельник, Т. Сорочан та ін.

Розвиток андрагогіки, як науки, припадає на 60–70 рр ХХ ст. У ті часи андрагогіка була покликана допомогти дорослому у ліквідації недоліків, пов'язаних із старінням набутих знань, тобто виконувала компенсаторно-адаптивну функцію освіти. У сучасній науково-педагогічній літературі андрагогіка визначається як:

- наука, що пізнає й узагальнює практику освіти дорослих;
- наука, що розкриває загальні закономірності навчання дорослих;
- наука про цілі, умови, результати і закономірності свідомої і цілеспрямованої, організованої освіти і виховання дорослих людей, а також самоосвіти і самовиховання;

- філософія та практика освіти дорослих;
- педагогіка дорослих, наука, яка займається дослідженням проблем освіти, самоосвіти й виховання дорослих;
- допомога дорослим у здобутті загальних та професійних знань [5].

Дослідниця Л. Сігаєва у своєму дисертаційному дослідженні приводить думку видатного андрагога М. Ноулза, який стверджує, що андрагогіку можна розглядати з різних позицій: як галузь наукового знання, сферу соціальної практики або навчальну дисципліну; андрагогіка виступає складовою теорії педагогіки й теорії освіти дорослих, системи людинознавства, водночас залишаючись цілком самостійною галуззю педагогічного знання.

Більшість зарубіжних учених погоджуються, що андрагогіка – наука, яка визначає закономірну діяльність дорослого у процесі реалізації процесу навчання; розглядає освіту в контексті життєвого шляху людини; вона є теоретичною основою навчання дорослих; андрагогіка розкриває принципи, методи та засоби, за допомогою яких у житті дорослих розв'язується багато проблем [6].

**Виділення невирішених раніше частин проблеми.** Компетентнісний підхід у навчанні, який покладений в основу нових освітніх стандартів вищої освіти, актуалізує застосування андрагогічних принципів під час організації підготовки освітніх менеджерів. Адже навчання, яке побудоване на засадах андрагогіки дозволяє підготувати фахівців, які здатні застосовувати отримані знання в умовах постійних змін, а також оволодіти навичками самостійного навчання протягом усього свого життя [8, с. 41]. Саме ці здатності і навички ми вважаємо одними з ключових компетентностей, які дозволяють здійснювати ефективну професійну діяльність освітнього менеджера.

**Мета статті** визначити особливості організації навчання освітніх менеджерів на засадах андрагогіки.

**Виклад основного матеріалу.** Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди вже більше 10-ти років здійснює підготовку магістрів зі спеціальності «Управління навчальним закладом». За цей час накопичений чималий досвід роботи з діючими керівниками навчальних закладів, які здобувають управлінську освіту.

У 2016 р. університет, а зокрема, кафедра освітнього менеджменту та освіти дорослих у відповідності до нового Переліку галузей знань та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти [4] розробили освітньо-професійну програму підготовки магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Управління навчальним закладом». Обсяг освітньо-професійної програми для здобуття ступеня магістра становить 120 кредитів ЄКТС (1,5 роки навчання). Структура освітньо-професійної програми передбачає наступні форми організації освітнього процесу: теоретична підготовка, практична підготовка, контрольні заходи та атестація здобувачів вищої освіти. Слід зазначити, що процес навчання працюючих

керівників закладів освіти має ряд особливостей: студентами стають дорослі люди, які вже мають вищу освіту, певний досвід управлінської діяльності, усталені стереотипи та стиль професійної поведінки і т. д. Для досягнення високих результатів навчання та якісної підготовки, навчання освітніх менеджерів слід організовувати на засадах андрагогіки. Навчальний план містить нормативну і варіативну частини. Нормативні навчальні дисципліни у структурі навчального плану становлять 64% від загального обсягу кредитів, а вибірккові – 36% від загального обсягу кредитів. Вибіркові навчальні дисципліни формуються із дисциплін самостійного вибору навчального закладу та дисциплін вільного вибору студента. Формування варіативної частини навчального плану здійснено з урахуванням: завдань діяльності магістра з управління навчальним закладом відповідно до регіональних потреб, запитів роботодавців, магістрантів та їх певних професійних спрямувань, компетентностей, які необхідні керівнику для вирішення професійних задач. Зміст навчального плану підготовки магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Управління навчальним закладом» можна поділити на п'ять модулів у відповідності до основних сфер діяльності керівника закладу освіти. Розглянемо їх.

*Модуль 1 – теорія та практика управління навчальним закладом* – передбачає вивчення дисциплін, які розкривають суть управління навчальним закладом на засадах менеджменту. Такими дисциплінами є: філософія управління освітою, освітній менеджмент, техніка управлінської діяльності, історія управління освітою, оцінювання якості освіти та ін. *Модуль 2 – право* – передбачає вивчення дисциплін, які формують у магістрів систему знань основ діючого законодавства, що регламентує освітню діяльність в Україні. До таких дисциплін відносимо: правове забезпечення освітньої діяльності, євроінтеграція освіти в Україні, трудовий кодекс та ін. *Модуль 3 – економіка* – містить дисципліни, які розкривають специфіку фінансово-економічної діяльності керівників закладів освіти (маркетинг освіти, аудит і оцінювання управлінської діяльності та ін.). *Модуль 4 – управління педагогічним процесом* – передбачає вивчення дисциплін, які допомагають організувати ефективну роботу з організації навчально-виховного процесу у закладі освіти. Такими дисциплінами є: управління навчальною та виховною діяльністю, педагогічна майстерність, основи інклюзивної освіти та ін. *Модуль 5 – керівництво* – містить дисципліни, які формують систему знань з психології управління та специфіки роботи з педагогічним колективом (управління трудовими ресурсами, освіта дорослих в Україні, етика ділового спілкування, конфліктологія та теорія переговорів та ін.).

Освітньо-професійна програма підготовки магістрів спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізація «Управління навчальним закладом» націлена на формування у магістрантів наступних компетентностей: *інтегральна компетентність* – здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі управлінської діяльності або у процесі навчання,

ще передбачає проведення досліджень та / або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог; *загальні компетентності* – здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між соціально-економічними явищами та процесами; здатність до застосовування концептуальних і базових знань, розуміння предметної області і професії менеджера; навички використання інформаційно-комунікаційних технологій для пошуку, оброблення, аналізування та використання інформації з різних джерел; здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань; здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями; здатність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій у новій ситуації; *фахові компетентності* – здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту; здатність аналізувати результати діяльності освітньої організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати перспективи розвитку освітньої організації; здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; здатність планувати та управляти часом; здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт; здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; здатність аналізувати й структурувати проблеми освітньої організації, формувати обґрунтовані рішення; здатність керувати змінами; розуміти принципи права та використовувати їх у професійній діяльності; розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

Організація навчального процесу освітніх менеджерів побудована з урахуванням основних принципів андрагогіки, які сформульовані фахівцем з андрагогіки – С. Змейовим. В основу покладено дев'ять принципів організації навчання: принцип переваги самостійного навчання, принцип спільної діяльності, принцип опори на досвід учня, індивідуалізація навчання, системність навчання, принцип актуалізації навчання, принцип елективного навчання, принцип розвитку освітніх потреб, принцип усвідомленого навчання [2, с. 25–27]. Розгляне більш детально, як зазначені принципи втілюються в процесі організації навчання магістрантів.

*Принцип переваги самостійного навчання* полягає не тільки у самостійному опрацюванні певних розділів і тем навчальних дисциплін, а й у самостійній організації навчального процесу, вибору певних форм та інтенсивності власного навчання (навчальний план підготовки магістрів містить 120 кредитів ЄКТС, з них майже 60 кредитів відведені на самостійну роботу). *Принцип спільної діяльності*. Планування, організація, оцінка і корекція навчального процесу здійснюється спільно викладачами та дорослими учнями. *Принцип опори на досвід учня*. Спираючись на соціальний та професійний досвід дорослого учня, викладач використовує цей досвід як джерело навчання як самого учня так і його колег. *Принцип індивідуалізації навчання*. Варіативна частина навчального плану та наявна

очно-дистанційна форма навчання в університеті дозволяє організувати індивідуальну програму навчання, яка враховує досвід магістранта, рівень його підготовки, психофізіологічні особливості дорослого учня та націлена на конкретні навчальні потреби. *Системність навчання* забезпечується дотриманням відповідності цілей, змісту, форм, методів, засобів навчання і оцінки результатів навчання. *Принцип актуалізації навчання* передбачає можливість негайного застосування отриманих під час навчання компетентностей у повсякденній професійній діяльності дорослого учня. *Принцип елективного навчання*. Дорослий учень має певну свободу у виборі змісту, форм, методів, засобів, строків та місця навчання. *Принцип розвитку освітніх потреб* полягає у визначенні обсягу та змісту навчального матеріалу, який необхідно засвоїти для досягнення поставленої мети. Досягнення поставленої мети передбачає формування в учнів нових навчальних потреб та постановку нової мети. *Принцип усвідомленого навчання* передбачає усвідомлення дорослим усіх структурних елементів, з яких складається система навчання на даній спеціальності та своїх дій щодо організації цієї діяльності.

На підставі цього можна зробити висновок, що організація навчання освітніх менеджерів, побудована на основі принципів андрагогіки, відрізняється від традиційної педагогічної технології навчання. Основною відмінністю є те, що дорослий учень має досвід, займає активну позицію та приймає безпосередню участь в організації процесу власного навчання.

Слід зазначити, що застосування андрагогічних принципів під час підготовки магістрів не виключає застосування педагогічних принципів. Андрагогічна та педагогічна технології навчання не протиставляються між собою, а покликані доповнювати одна одну, створюючи сприятливий клімат для більш ефективного навчання керівників закладів освіти.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Використання андрагогічних принципів під час організації навчання магістрантів дозволяє покращити якість підготовки фахівців з освітнього менеджменту, що у свою чергу сприяє налагодженню ефективної взаємодії вищої освіти та ринку праці, національному та міжнародному визнанню кваліфікації керівника навчального закладу, здобутого в Україні.

**Перспективи подальших розвідок.** Для подальшого розвитку і вдосконалення системи підготовки освітніх менеджерів вважаємо за доцільне продовжити роботу по розробці андрагогічних технологій навчання, звернувши особливу увагу на підготовку викладачів-андрагогів до роботи з дорослими учнями в Україні.

### Література

1. Енциклопедія освіти / [гол. ред. В. Кремень]. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
2. Змеев С. Андрагогика : основы теории, истории и технологии обучения взрослых / Змеев С. – М. : ПЕР СЭ, 2007. – 272 с.

3. Національна рамка кваліфікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-p>.
4. Перелік галузей знань і спеціальностей [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-p>.
5. Розвиток освіти дорослих в Україні (друга половина ХХ – початок ХХІ ст.) : [монографія] / [за редакцією С. Сисоєвої]. – К. : ЕКМО, 2010. – 420 с.
6. Сігаєва Л. Тенденції розвитку освіти дорослих в Україні (друга половина ХХ – початок ХХІ століття) : дисертація доктора педагогічних наук / Сігаєва Л. – К. : ЕКМО, 2010. – 558 с.
7. Термінологічний словник з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти / [авторський колектив : Є. Чернишова, Н. Гузій, В. Ляхоцький]. – К. : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2014. – 230 с.
8. Knowles M. The modern practice of adult education : Andragogy versus pedagogy / Knowles M. – New York : Association Press, 1970. – 384 p.

### **References**

1. Entsyklopediia osvity / [hol. red. V. Kremen]. – K. : Yurinkom Inter, 2008. – 1040 s.
2. Zmeev S. Andragogika : osnovy teorii, istorii i tehnologii obuchenija vzosrylyh / Zmeev S. – M. : PER SJe, 2007. – 272 s.
3. Natsionalna ramka kvalifikatsii [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-p>.
4. Perelik haluzei znan i spetsialnostei [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-p>.
5. Rozvytok osvity doroslykh v Ukraini (druha polovyna ХХ – pochatok ХХІ st.) : [monohrafiia] / [za redaktsiieiu S. Sysoievoi]. – K. : EKMO, 2010. – 420 s.
6. Sihaieva L. Tendentsii rozvytku osvity doroslykh v Ukraini (druha polovyna ХХ – pochatok ХХІ stolittia) : dysertatsiia doktora pedahohichnykh nauk / Sihaieva L. – K. : EKMO, 2010. – 558 s.
7. Terminolohichniy slovnyk z osnov pidhotovky naukovykh ta naukovo-pedahohichnykh kadriv pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity / [avtorskyi kolektyv : Ie. Chernyshova, N. Huzii, V. Liakhotskyi]. – K. : DVNZ «Universytet menedzhmentu osvity», 2014. – 230 s.
8. Knowles M. The modern practice of adult education : Andragogy versus pedagogy / Knowles M. – New York : Association Press, 1970. – 384 p.

*Статтю рекомендовано до друку  
доктором педагогічних наук, професором,  
завідувачем кафедри математики Харківського національного  
педагогічного університету імені Г.С. Сковороди  
Моторіною Валентиною Григорівною*

*Стаття надійшла до редакції 30 грудня 2016 року*