

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КЕЙС-МЕТОДУ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОБЛЕМ КЕРІВНИКАМИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ

У статті розкрито зміст, особливості та функції кейс-методу. Визначено основні завдання використання кейса. Представлено зміст п'яти кейсів для розвитку практичних умінь та вдосконалення професійного досвіду керівників освітніх організацій в управлінні педагогічними працівниками. Визначено три етапи роботи над кейсом: організаційний, практичний, заключний та розроблено правила роботи над ним.

Ключові слова: керівники освітніх організацій, післядипломна педагогічна освіта, кейс-метод, модератор.

В статье раскрыто содержание, особенности и функции кейс-метода. Определены основные задачи использования кейса. Представлено содержание пяти кейсов для развития практических умений и совершенствования профессионального опыта руководителей образовательных организаций к управлению педагогическими работниками. Определены три этапа работы над кейсом: организационный, практический, заключительный и разработаны правила работы над ним.

Ключевые слова: руководители образовательных организаций, последипломное педагогическое образование, кейс-метод, модератор.

The article deals content, features and functions of case method. The main task is to use case. The present content of five cases for the development of practical skills and improve the professional experience of the director of educational institutions in the management educators. The three stages of work on casey: organizational, practical, final. A working rules for casey.

Key words: heads of educational institutions, postgraduate teacher education, case method, moderator.

Постановка проблеми. Сучасна освіта висуває нові вимоги до особистості та управлінської діяльності керівника освітніх організацій. Мова йде про нові норми управлінської діяльності, які ґрунтуються на знаннях психологічних особливостей процесу управління (психологія управління), інноваційних моделей управлінського менеджменту, що дозволяють надавати освітні послуги максимально якісно. А це, у свою чергу, вимагає від сучасного керівника освітньої організації виходити за межі існуючих знань та віднаходити

оригінальні рішення для створення позитивного іміджу та конкурентоздатності даної організації. Таким чином, з одного боку, підвищуються вимоги до рівня управлінської компетентності керівника освітньої організації, а з іншого – зростає роль системи післядипломної освіти, зокрема інститутів післядипломної освіти, які безпосередньо займаються освітою дорослих.

Однією з основних складових післядипломної освіти є підвищення кваліфікації, що за визначенням ЮНЕСКО, є «короною освіти» та характеризується узгодженням професійної й посадово-функціональної компетентностей працівника з потребами й вимогами суспільства на конкретно-історичному етапі його соціально-економічного розвитку та інтеграційних процесів, що відбуваються у вітчизняній системі освіти [14]. Тому заклади післядипломної педагогічної освіти мають бути орієнтовані на випереджальний характер підготовки керівників освітніх організацій, здатних до інноваційних перетворень у сфері управлінської діяльності; задоволення індивідуальних потреб та запитів слухачів.

Для управлінського вдосконалення та розвитку керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти важливе значення мають вдало підібрані організаційні форми та методи навчання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями розробки нового змісту та інноваційних технологій підготовки керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти займалися такі вчені, як Л. М. Ващенко, В. В. Дивак, Л. І. Даниленко, Н. А. Зінчук, Ю. І. Завалевський, Г. М. Литвиненко, А. І. Чміль та ін.

Проблему особливостей підготовки керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти вивчали В. К. Мельник, Р. М. Зуб'як, С. В. Королюк, І. О. Линьова, Т. М. Сорочан та ін. Так, наприклад, С. В. Королюк у своїх дослідженнях наголошує, що розвиток професійної компетентності керівників навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти залежить від симбіозу всіх компонентів стратегії навчання керівників (змісту, форм і методів, умов, мотивації). У свою чергу, І. О. Линьова визначила та розкрила значущість педагогічних умов для підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до впровадження освітніх інновацій. Натомість Т. М. Сорочан досліджувала питання підготовки керівників шкіл до управління інноваційною діяльністю.

Разом із тим питання використання кейс-методу для розв'язання управлінських проблем керівниками освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти раніше предметом спеціальних досліджень не було.

Мета статті – визначити сутність кейс-методу та розкрити специфіку його використання для розв'язання управлінських проблем керівниками освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти.

Виклад основного матеріалу доцільно розпочати з виокремлення основних підходів до визначення поняття «кейс-метод». Звернення до праць багатьох дослідників із проблем вивчення кейс-методу дає підстави стверджувати, що існує неоднозначне трактування даного поняття. На основі

аналізу наукової літератури [1; 3; 6; 9; 11] нами було з'ясовано, що кейс-метод (англ. *case method*, кейс-метод, кейс-стаді, *case-study*, метод конкретних ситуацій, метод ситуаційного аналізу) – це:

- метод активного навчання, що базується на розгляді конкретних ситуацій, казусів, випадків у професійній діяльності та спрямовується на формування необхідних професійних умінь і особистісних якостей;

- метод навчання, спрямований на вдосконалення навичок та отримання досвіду;

- метод активного проблемно-ситуаційного аналізу, що ґрунтується на навчанні шляхом вирішення конкретних завдань – ситуацій (вирішення кейсів);

- ефективний спосіб моделювання та вирішення управлінських ситуацій;

- технологія навчання, в якій використовується опис реальних ситуацій;

- конкретні навчальні ситуації, спеціально розроблені на основі фактичного матеріалу з метою подальшого розбору на заняттях.

Кейси відрізняються від завдань, що застосовуються під час проведення семінарських і практичних занять, адже мета використання завдань і кейсів у навчанні є різною. Завдання формують матеріал, що надає слухачам можливість вивчення та застосування окремих теорій, методів, принципів. Навчання за допомогою кейсів допомагає слухачам набути ряд різноманітних навичок. Як правило, завдання мають одне рішення та шлях, що приводить до нього. У свою чергу, кейси мають багато рішень і безліч альтернативних шляхів, що приводять до них.

Перевагою кейсів є можливість оптимального поєднання теорії й практики, що відіграє важливу роль при підготовці керівників освітніх організацій.

Характерною особливістю цього методу є створення проблемної ситуації на основі фактів із реального життя, яке він ілюструє, сприяння активному аналізу набутого досвіду та вироблення нових навичок.

При використанні кейс-методу акцент робиться не лише на оволодінні готовими знаннями, а на їх виробленні та співтворчості керівників освітніх організацій і викладача. У цьому полягає принципова відмінність між методом *case-study* та традиційними методиками – демократія в процесі отримання знань, коли керівник є рівноправним з іншими керівниками й викладачем під час обговорення проблеми. Кейс-метод сприяє розвитку в керівників освітніх організацій самостійного мислення, вміння вислуховувати й урахувувати альтернативний погляд на проблему та аргументовано висловлювати свою думку.

Основна функція методу case-study – вчити слухачів вирішувати складні неструктуровані проблеми, які не можна розв'язати аналітичним способом. Кейс активізує слухачів, розвиває аналітичні та комунікативні здібності, залишаючи тих, хто навчається, один на один із реальними ситуаціями.

Навчання за допомогою кейс-методу допомагає керівникам освітніх організацій набути різноманітних навичок, зокрема навчитися працювати в команді, аргументувати власну думку, вибудовувати логічні схеми вирішення проблем, здійснювати аналіз і приймати управлінські рішення, знаходити

найбільш раціональне розв'язання поставленої проблеми, використовувати презентації тощо.

Для ефективності навчального процесу на основі кейса необхідно виконувати такі *завдання*:

- розробити кейс з урахуванням нормативно-законодавчих документів, психолого-управлінської літератури, специфіки та статусу освітньої організації;
- визначити методика використання кейсів у системі післядипломної педагогічної освіти.

Так, наприклад, у рамках апробації спецкурсу «Формування психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками» на курсах підвищення кваліфікації серед категорії «керівні кадри освітніх організацій» у Сумському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти з метою розвитку практичних умінь та вдосконалення професійного досвіду керівників освітніх організацій в управлінні педагогічними працівниками нами було розроблено п'ять кейсів.

Необхідно зазначити, що зміст умінь та управлінського досвіду керівників освітніх організацій у роботі з педагогічними працівниками розглядається через призму складових управління педагогічними працівниками (підбір і відбір педагогічних працівників, їх професійна адаптація та навчання, оцінка й особистісно-професійне зростання).

Так, перший кейс спрямовується на розвиток умінь здійснювати керівниками освітніх організацій підбір і відбір педагогічних працівників, а саме: будувати модель професіограми педагогічного працівника; визначати оптимальні джерела інформації для здійснення цього підбору; добирати питання для індивідуальної співбесіди під час відбору; розробляти програму здійснення підбору та відбору з урахуванням основних етапів даного процесу тощо.

Наступний кейс передбачає розвиток умінь керівників освітніх організацій здійснювати професійну адаптацію педагогічних працівників завдяки здатності створювати програму професійної адаптації педагогічних працівників з урахуванням основних етапів даного процесу та означеної проблеми освітньої організації.

Ще один кейс розроблений із метою вдосконалення вмінь керівників освітніх організацій проводити оцінювання педагогічних працівників (виокремлення складових оцінювання педагогічних працівників; добір оптимальних методів та форм оцінювання; визначення компетентного складу комісії тощо).

Зауважимо, що четвертий кейс стосується вдосконалення вмінь керівників освітніх організацій проводити професійне навчання педагогічних працівників через здатність керівників створювати програму неперервного професійного навчання в освітній організації з урахуванням визначеної проблеми даної організації.

Ще один важливий кейс спрямовується на розвиток умінь керівників освітніх організацій здійснювати особистісно-професійне зростання педагогічних працівників через здатність розробляти програму означеного

зростання з урахуванням набутих компетенцій, підбору методів та форм особистісно-професійного зростання тощо.

Аналіз наукової літератури дає підстави виокремити *три етапи роботи над кейсом*:

1) організаційний, що передбачає визначення теми, мети та основних завдань кейса; попереднє обговорення кейса з метою актуалізації опорних знань керівників освітніх організацій із визначеної проблеми; формування робочих підгруп та вибору модератора (керівника підгрупи); розробку та прийняття правил роботи в підгрупі;

2) практичний, що ґрунтується на вивченні та обговоренні управлінської ситуації в кожній підгрупі, виробленні алгоритму вирішення управлінської ситуації в цих підгрупах; презентації модератором результату роботи підгрупи;

3) заключний, що має на меті загальне обговорення результатів кожної з підгруп; визначення найбільш вдалого варіанта та вироблення спільного проекту вирішення управлінської ситуації; оцінку роботи кожної підгрупи викладачем; підведення підсумків роботи над кейсом.

Із метою набуття практичних умінь та вдосконалення професійного досвіду керівників освітніх організацій в управлінні педагогічними працівниками необхідно виділити *чіткі правила роботи над кейсом*: брати активну участь у висловленні ідей та їх обговоренні; ставитися до думок інших учасників терпляче; не переривати того, хто виступає, та давати йому можливість повністю висловитися; не повторюватися вголос; не маніпулювати неточними або неправильними відомостями; пам'ятати, що кожен учасник має рівні права; не нав'язувати свою думку іншим; чітко формулювати остаточну думку (усно або письмово); той, хто незгідний із загальним рішенням, має право виступити та висловити свою думку на етапі захисту теми; остаточно сформулювати думку підгрупи для доповіді результатів за підсумками роботи над темою.

Висновки. Кейс-метод – це метод активного навчання, що базується на розгляді управлінських проблем та спрямовується на формування необхідних професійних умінь і системний аналіз управлінського досвіду.

Із метою розвитку практичних умінь та вдосконалення професійного досвіду керівників освітніх організацій в управлінні педагогічними працівниками було розроблено п'ять кейсів; визначено три етапи роботи над кейсом: організаційний, практичний, заключний; розроблено правила роботи над ним.

Удало розроблені кейси та чітко визначена методика їх використання в системі післядипломної педагогічної освіти сприяли розвитку практичних умінь та вдосконаленню професійного досвіду керівників освітніх організацій в управлінні педагогічними працівниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андюсев Б. Е. Кейс-метод как инструмент формирования компетентностей / Б. Е. Андюсев // Директор школы. – 2010. – № 4. – С. 61-69.

2. Дивак В. В. Перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти / В. В. Дивак, Ю. І. Завалевський, Г. М. Литвиненко // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – № 2. – С. 21-24.

3. Жигилей И. М. Кейс-метод в оценке качества обучения [Электронный ресурс] / И. М. Жигилей, Е. Н. Кучер. – Режим доступа : URL:http://window.edu.ru/window_catalog/pdf2txt?p_id=35048&p_page=56.

4. Зуб'як Р. М. Особливості управління підвищенням кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів сільської місцевості [Електронний ресурс] / Р. М. Зуб'як. – Режим доступу : http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/10/statti/zubak.htm.

5. Інноваційна модель організації навчального процесу в інститутах післядипломної педагогічної освіти : наук.-метод. посібник / Л. М. Ващенко [та ін.] ; Нац. акад. пед. наук України ; Ун-т менедж. освіти. – Київ : Педагогічна думка. – 2012. – 138 с.

6. Качалина Е. Б. Использование кейс-метода в процессе преподавания дисциплин предметной подготовки студентов педагогического колледжа / Е. Б. Качалина // Инновации в образовании. – 2009. – № 1. – С. 110-116.

7. Королук С. В. Розвиток професійної компетентності керівників навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти / С. В. Королук // Управління післядипломною освітою: реалії, тенденції, перспективи : матер. Міжнар. наук.-метод. конференції (19-20 вересня 2013 р., м. Херсон) / за заг. ред. А. М. Зубко, І. Я. Жорової, Л. М. Назаренко. – Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2013. – Ч. 1. – С. 109-114.

8. Линьова І. О. Педагогічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до впровадження освітніх інновацій : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / І. О. Линьова ; Київський університет ім. Бориса Грінченка. – К., 2012. – 245 с.

9. Лобашев В. Д. Case-технологии в профессиональном образовании / В. Д. Лобашев // Методист. – 2005. – № 2. – С. 57-60.

10. Мельник В. К. Підвищення фахової компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти [Електронний ресурс] / В. К. Мельник. – Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/1/08mvkppo.pdf>.

11. Панфилова А. П. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / А. П. Панфилова, Л. А. Громова, И. А. Богачек, В. А. Абчук ; под ред. проф. В. П. Соломина. – СПб. : Питер, 2004. – 240 с.

12. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : монографія / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.

13. Сурмин Ю. П. Ситуационный анализ или анатомия кейс-метода : учебное пособие / Ю. П. Сурмин. – Киев : Центр инноваций и развития, 2002. – 286 с.

14. Чміль А. І. Компетентнісний підхід як основа впровадження інноваційних моделей організації навчального процесу в закладах

післядипломної освіти / А. І. Чміль, Н. А. Зінчук // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2011. – № 1. – С. 105.

Дата надходження до редакції: 20. 01. 2014 р.