

Оліфіра Л. М.
м. Київ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

У статті на основі аналізу філософських поглядів і психолого-педагогічних підходів до освіти розкриваються організаційно-педагогічні умови розвитку професійної управлінської компетентності керівників вищих навчальних закладів (ВНЗ). Окреслюється роль системи післядипломної педагогічної освіти (ППО), організаційних форм і технологій навчання у професійному зростанні управлінців.

Ключові слова: професійна управлінська компетентність, організаційно-педагогічні умови розвитку професійної управлінської компетентності, післядипломна педагогічна освіта, підходи до післядипломної освіти (ПО), організаційні форми навчання, інноваційні, інтерактивні технології навчання.

Постановка проблеми

Вступ. Глобалізаційні та інтеграційні процеси розвитку суспільства зумовлюють докорінну модернізацію вітчизняної вищої школи, місією якої є формування інноваційних, активних і відповідальних громадян демократичного суспільства, здатних ефективно розбудовувати майбутнє. Успіх реалізації усіх реформ і змін у вищій освіті значною мірою залежить від керівників вищих навчальних закладів (ВНЗ), якісно нового рівня їхньої професійної управлінської кваліфікації, який передбачає не тільки володіння новітніми освітніми та управлінськими технологіями, а й відмову від застарілих ідей і стереотипів, уміння швидко реагувати на динамічні суспільні зміни, сформовані новий тип мислення, «мережевий» світогляд і нову систему цінностей. Тому потрібні постійний розвиток і вдосконалення професійної управлінської компетентності керівників ВНЗ. Водночас ефективність розвитку цієї компетентності визначається умовами, в яких він відбувається.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню проблеми професійної управлінської компетентності керівників освіти присвячено праці В. Олійника, Н. Протасової (концептуальні положення професійного зростання керівників освіти в системі ППО), Л. Карамушки, Н. Коломінського, В. Семиченко (психологічні основи професійного розвитку керівних кадрів освіти), О. Бондарчук, А. Москальової (розвиток психологічної компетентності управлінців), Г. Єльнікової, В. Маслова (теоретико-методичні засади моделювання фахової компетентності керівників навчальних закладів), С. Калашнікової, Л. Луценко, В. Мельник, С. Нелюбова, Т. Сорочан (розвиток професіоналізму керівників закладів освіти), С. Сисоєвої (інтерактивні технології навчання дорослих) та ін.

Проведений аналіз наукової літератури засвідчив, що у дослідженнях зазначеної проблеми здебільшого акцентується увага на категорії керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Саме тому викликає зацікавлення категорія керівників вищих навчальних закладів. Недостатньо висвітлено питання організаційно-педаго-

гічних умов розвитку професійної управлінської компетентності, новітніх форм, технологій і засобів навчання керівних кадрів ВНЗ, які покликані впроваджувати якісні зміни в освітніх установах.

Метою цієї статті є аналіз організаційно-педагогічних умов розвитку професійної управлінської компетентності керівників вищих навчальних закладів.

Виклад основного матеріалу

Термін «умова» у «Короткому тлумачному словнику української мови» трактується як «1) необхідна, обов'язкова обставина, передумова, що визначає, зумовлює існування, здійснення чого-небудь; 2) обстановка, в якій щось проходить; обставини, за яких щось здійснюється» [6, 566].

Під організаційно-педагогічними умовами розвитку професійної управлінської компетентності керівників ВНЗ ми розуміємо сукупність обставин, створених з урахуванням тенденцій розвитку суспільства, досягнень науки та світової й вітчизняної прогресивної освітньої, управлінської практики, що сприяють формуванню/розвитку компетентностей керівників щодо досягнення рівня, який необхідний для ефективного здійснення та розвитку професійної управлінської практики в навчальних закладах.

Тому вважаємо за необхідне звернутися до ідей та концептуальних положень нових освітніх парадигм, насамперед, синергетики, людиноцентризму, освіти впродовж життя.

В умовах розвитку освітніх систем важливим є погляд на їх організаційну структуру з точки зору філософських позицій. Так, наприклад, синергетика, як *філософія нестабільності, або теорія хаосу*, вітчизняними (В. Кременем, Н. Протасовою та ін.) і зарубіжними дослідниками (В. Харитоновою, О. Санніковою, І. Меньшиковим, О. Князевою, С. Курдюмовим та ін.) розглядається як методологічна парадигма в освіті. Її сутність полягає у новому стилі мислення, що ґрунтується на знаннях про самоорганізацію та саморозвиток відкритих нелінійних систем і відповідно нових механізмів їх розвитку й орієнтації в пізнавальній і практичній діяльності. Синергетика розглядає систему освіти, до складу якої входить післядипломна педагогічна освіта, та особистість керівника вищого навчального закладу як відкриті, складноорганізовані й нестабільні системи, які самоорганізуються й розвиваються відповідно до їх внутрішніх тенденцій, що виключає можливість нав'язування їм штучних шляхів розвитку [12].

Розвиток цих систем взаємопов'язаний: якісні показники розвитку професійної управлінської компетентності керівника ВНЗ впливають на стратегію розвитку як освітнього закладу, яким він керує, так і системи післядипломної педагогічної освіти, в якій відбувається його навчання. Перетворення професійно-управлінської діяльності, її якісно новий рівень сприяють подальшому розвитку особистості керівника. При цьому якість розвитку значною мірою залежить від умов, за яких він відбувається.

Для визначення умов розвитку професійної управлінської компетентності керівників ВНЗ розглянемо *особистість керівника* як самоорганізовану систему, що розвивається. При цьому важливими аспектами є особливості глибинних процесів, пов'язаних з перетвореннями в особистості керівника як суб'єкті професійної діяльності, зі

змінами його системи цінностей і ціннісних орієнтацій, зі ставленням щодо професійної діяльності упродовж усього професійного шляху.

У цьому контексті першочергового значення набуває феномен «само...», який виявляється у такому:

- цілісному професійному саморозвитку особистості, що охоплює професійну самосвідомість і схвалення себе як професіонала; постійному самовизначенні; саморозвитку професійних здібностей, самопроектуванні, побудові та реалізації власної стратегії фахового зростання і професійного шляху (кар'єри) (А. Маркова);
- мотивації та внутрішніх спонуканнях особистості керівника щодо саморозвитку й самоосвіти в професійній діяльності (С. Нелюбов, М. Боришевський, В. Семиченко та ін.);
- самоактуалізації як індикаторі професійного становлення й розвитку керівника освітнього закладу та основній характеристиці його професійного шляху (Р. Маліков, Л. Гумерова);
- професійно-управлінському самовизначенні як процесі самостійного та свідомого з'ясування особистістю власної сутності й місця в ситуації професійно-управлінського вибору, що дає змогу фахівцю досягти рівня особистісної регуляції та самодетермінації професійної поведінки (Л. Карамушка, О. Щотка) та ін.

Особливе місце в епоху техногенної цивілізації відводиться такій парадигмі в освіті, як *людиноцентризм*, сутність якої полягає у визнанні цінності особистості та орієнтації на розвиток її якостей, творчого потенціалу й самодостатності для ефективності її життєдіяльності в умовах сучасного виробництва [7]. Як зазначає В. Кремень, освіта «може виконати своє покликання тільки тоді, коли смислом її розвитку, центром усіх інновацій і стратегій стає людина. Саме така спрямованість освіти дасть можливість подолати існуючий перехідний стан у світогляді та духовності» [7, 364]. За цією парадигмою, система ППО, як і освіти в цілому, має забезпечувати відповідні умови розвитку, саморозвитку та самореалізації особистості в професійній діяльності, творчості й інших формах діяльності. При цьому вона, як активний суб'єкт освітнього процесу, виходячи з власного професійного (педагогічного, управлінського) досвіду, самостійно й усвідомлено обирає необхідні знання, перспективні освітні й управлінські практики (чи їх елементи) тощо.

Система ППО забезпечує підвищення кваліфікації та розвиток фахівців, є інструментом перебудови системи освіти, її елементів і відповідно соціальних перетворень на якісно новому рівні. Це дає підстави вважати систему ППО важливою умовою розвитку професійної управлінської компетентності керівників ВНЗ.

Освіта впродовж усього життя, на нашу думку, є ще однією важливою методологічною парадигмою в освіті. Як глобальна перспектива цивілізаційного розвитку, вона розглядає вдосконалення знань, умінь і компетентностей особистості впродовж життя в процесі професійної діяльності та суспільного життя, формальної, неформальної та інформальної освіти.

У межах неформальної освіти основною компетентністю керівників стає здатність до пошуку нових знань і розвитку нових компетентностей без підтримки з боку

формальної освіти.

У цьому контексті важливим завданням системи ППО є не лише забезпечення необхідних умов розвитку особистості, а й перехід цього процесу в режим саморозвитку.

У контексті розвитку професіоналізму керівних і педагогічних кадрів, як зазначають учені В. Олійник, Н. Протасова, Л. Покроєва, М. Романенко, Т. Сорочан, післядипломна педагогічна освіта виконує такі функції, як освітня, інформаційна, консультативна, дослідницька, прогностична, мотиваційна, упровадження наукового доробку в практику.

Ще на одній функції, специфічній для ППО, наголошують І. Ігропуло й А. Панасюк. Це, зокрема, подолання стереотипів мислення та стилю професійної діяльності керівних кадрів освіти, що склалися.

Професійна управлінська компетентність є результатом активності особистості і водночас наслідком впливу зовнішніх організаційних факторів, розвивального впливу здійснюваної діяльності та професійної спільноти (громадськості).

Основною формою розвитку професійної управлінської компетентності керівних кадрів освіти в Україні є *курси підвищення кваліфікації*, які відповідно до Закону «Про освіту» проводяться один раз на п'ять років. Натомість в умовах динамічного розвитку знань, технологій, глобальних суспільних викликів і модернізації освіти самі курси підвищення кваліфікації (ПК) не в змозі повною мірою забезпечити реалізацію покладених на них завдань. Тому науково-педагогічна спільнота веде активний пошук шляхів їх модернізації та нових форм фахового зростання.

Поряд з традиційними курсами ПК, розвивається *дистанційна форма навчання*, суттєвими перевагами якої є особистісна орієнтованість, масовість за умови індивідуального підходу, професійна мобільність, неперервність, економічність, сучасність тощо.

В умовах поступового впровадження дистанційного навчання (ДН) в освітню діяльність закладів ППО України перспективною є *очно-дистанційна форма підвищення кваліфікації*, яка оптимально поєднує принципи, методи та засоби очного й дистанційного навчання. Як інноваційна, вона забезпечує широкий доступ особистості до найкращих світових освітніх ресурсів, самонавчання найдоступнішим способом, отримання професійно орієнтованої та особистісно значущої інформації упродовж усього життя.

За цією формою навчання курсова підготовка відбувається в три етапи, де перший (організаційно-настановна сесія) та третій (залікова сесія) представлено очною формою з тривалістю по одному тижню кожен, а другий — дистанційною, без відриву від професійної діяльності тривалістю п'ять місяців. Збільшення тривалості ПК за рахунок дистанційного етапу дає змогу поліпшити зміст навчання та підвищити рівень самостійної роботи, активність і творчий потенціал слухача. При цьому навчання набуває практичного орієнтованого характеру, а його результати суттєво впливають на якість професійної діяльності фахівця [11].

Самоосвіта є формою самовдосконалення керівників ВНЗ, що логічно слідує за курсами ПК, та складовою навчання впродовж життя.

З модернізацією освітнього простору на основі сучасних ІКТ суттєво розширили-

ся межі самоосвіти. Ідеться про інтернет-самоосвіту, що дає змогу керівнику в гіпермедійному просторі ознайомитися з навчальною, науково-методичною, нормативно-правовою й іншою літературою, світовим освітнім та управлінським досвідом, спілкуватися та дискутувати в науково-освітньому колі, досліджувати проблеми професійної діяльності тощо [4]. Тим самим стає тіснішим взаємозв'язок самоосвіти з курсами ПК, які мають не лише мотивувати керівників, а й забезпечувати опанування ними методики пошуку інформації в Інтернеті, формування інформаційної культури.

Важливим для розвитку професійної управлінської компетентності керівників ВНЗ ми вважаємо *неперервність освіти*. Адже неперервна освіта створює оптимальні умови для багатовекторного руху особистості в освітньому просторі для розвитку здібностей упродовж усього життя. Це пов'язано, насамперед, із розумінням поняття неперервності, яке в сучасній педагогіці розглядається щодо трьох її граней: особистості як центральної фігури, освітнього процесу та організаційної структури освіти. При цьому розвиток особистості (її можливостей, здібностей, компетентності, прагнення до самотворення, саморозвитку та самореалізації) розглядається і як мета, і як результат.

Неперервна освіта гарантує дорослому, як активному суб'єкту, шляхом професійної та загальнокультурної освіти актуалізувати можливості й такі ціннісні якості: креативну свободу, особисту відповідальність, потребу в інноваційних пошуках нестандартних рішень, рефлексивність та усвідомлення істинної результативності своєї діяльності. Задіяння цих механізмів в освітньому процесі дає змогу за допомогою потенціалу особистості досягати необхідного рівня її компетентності для успішного здійснення професійної діяльності, кар'єрного та особистісного зростання.

Т. Сорочан розглядає поєднання курсів ПК і міжкурсового періоду у неперервний процес розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників ЗНЗ як андрагогічний цикл, в основу якого покладено кредитно-модульну систему. У цьому циклі курси ПК спрямовуються на опанування найскладніших тем теоретичного характеру, а в міжкурсовий період — безпосередньо на зміст, який віддзеркалює практичний досвід управління сучасним навчальним закладом.

Відповідно до бачення вченої, міжкурсовий період забезпечується *технологією науково-методичного супроводу*, за якою розвиток професіоналізму керівників шкіл здійснюється за рекомендаціями інституту післядипломної педагогічної освіти на основі їх взаємодії з працівниками ІППО, залученими фахівцями або «посередниками» — тренерами, підготовленими з числа працівників НМЦ (НМК), досвідчених керівників шкіл. Ця технологія дає змогу керівникові обрати певний варіант супроводу за спрямованістю, змістом, формами або терміном проведення. Водночас вона зорієнтована на надання допомоги керівникові в ситуаціях професійних труднощів [14].

Важливою є точка зору О. Бондарчук щодо *психологічного супроводу* процесу ПК і ППО в цілому, що передбачає визначення актуальних особистісних проблем і розроблення індивідуальних, пролонгованих програм саморозвитку особистості керівників освітніх організацій, а також відповідну підготовку викладачів системи ППО до створення розвивального освітнього середовища [1].

Особливість *психотехнології супроводу саморозвитку людини в професії*, запропонованої С. Мінюровою, полягає у спрямованості на актуалізацію рефлексивної позиції особистості щодо власних мотивів, цілей і цінностей, які зумовлюють вибір нею стратегії перетворень себе в професії [10].

У практиці Російської Федерації альтернативною й добровільною формою курсової підготовки є *накопичувальна система підвищення кваліфікації* керівних і педагогічних кадрів. Вона передбачає самостійне конструювання управлінцем і педагогом освітнього маршруту на 3–5 років, залежно від регіону з урахуванням своїх професійних потреб, проблем, вибір найприйнятніших для себе термінів його реалізації.

На відміну від накопичувальної системи, запроваджене в деяких регіонах Росії та в Киргизькій Республіці ПК керівників і педагогів за освітнім ваучером (бюджетним сертифікатом на певну кількість годин) дає їм змогу обирати освітні заклади, установи, організації та форми навчання (курси ПК, програми освітніх модулів, семінари, тренінги, дистанційні курси, стажування в престижних закладах тощо) на всій території країни.

Заслуговує на увагу запропонована Г. Ярочкіною *персоніфікована модель ПК* працівників освіти. Базовою характеристикою цієї моделі є діагностика реалізації персональних освітніх потреб суб'єктів навчання: керівників органів управління освіти різних рівнів, керівників навчальних закладів, резерву керівників освіти, управлінських команд, викладачів, тьюторів. При цьому формування змісту освіти ґрунтується на компетентнісному підході та модульному принципі. Організація навчального процесу передбачає різноманітні форми, технології і методи навчання, а саме: тренінги, кейс-технології, ділові, організаційно-діяльнісні та організаційно-мисленнєві ігри, групові форми роботи тощо [15].

У Великобританії діє модель ПК, яка базується на створенні *консорціумів освітніх закладів*. Їх метою є об'єднання координаційного, кадрового, інформаційного та фінансового потенціалів щодо організації ПК водночас як в учительських центрах, так і на базі шкіл на основі програмно-цільового підходу й грантового механізму фінансування таких програм.

У Німеччині (земля Північний Рейн-Вестфалія) ПК керівників освіти здійснюється у формі *модерації* (від лат. *moderatio* — регулювання, управління, керівництво; модератор — наставник, керівник), завдання якої полягають у підвищенні управлінської компетентності керівників навчальних закладів та їхній підготовці як модераторів, здатних здійснювати навчання своїх колег щодо вирішення актуальних проблем управління школою [9].

У США професійний розвиток керівників освіти здійснюється в університетах і центрах ПК менеджерів за короткотерміновими, середньої тривалості та довготривалими програмами, що мають тематичну спрямованість. Основною формою навчання є тренінг. При цьому в програмах середньої тривалості та довготривалих це інтенсивна тренінгова очна сесія у поєднанні з електронним навчанням, коучингом та іншими формами навчання [5].

Водночас в Європі та у світі спостерігається стійка тенденція професійного розвитку керівників освіти у межах *освітніх проектів/програм*, які фінансуються Світовим

банком, Комісією Європейського Союзу, Радою Європи та іншими міжнародними фондами й організаціями. Так, в Амстердамі функціонує створена в межах проекту ERASMUS Європейська школа освітнього менеджменту, у якій навчаються керівники навчальних закладів країн ЄС, відбір яких здійснюється за критеріями: здібності щодо персонального внеску у перспективу розвитку національної освіти, окремі практичні навички та теоретичні знання. Навчання відбувається за програмою, яка містить чотири модулі, присвячені таким проблемам: управління ресурсами; шкільний менеджмент і політичний контроль; управління процесами навчання; управління взаємодією з громадою. Кожен модуль програми розрахований на один тиждень навчання [8].

Як свідчить аналіз, різноманітні форми організації неперервного розвитку управлінських кадрів освіти забезпечують персоніфікований, особистісно орієнтований і практично спрямований характер ППО, вибудовування складних індивідуальних освітніх траєкторій, які поєднують формальні інституції з неформальними. При цьому відбуваються зміни в організаційній діяльності закладів ППО: зміщується акцент на функцію супроводу, тьюторської підтримки освітніх програм, педагогічних та управлінських експериментів без відриву фахівців від професійної діяльності.

Відповідні зміни знаходять відображення у змісті діяльності та ролях науково-педагогічних кадрів системи ППО, а саме: викладача-андрагога, фасилітатора, модератора, тренера/викладача-тренера, коуча, тьютора тощо. З огляду на це, якість кадрового потенціалу системи ППО розглядається нами як необхідна умова розвитку професійної управлінської компетентності керівників ВНЗ.

В європейському та світовому просторі діє низка спеціалізованих сайтів та освітніх порталів для системи освіти, баз даних навчально-методичних ресурсів, що постійно вдосконалюються та зростають. Це дає змогу управлінцям здійснювати пошук якісної освітньо-професійної інформації, розміщеної на різноманітних освітніх, науково-освітніх та інших сайтах, комунікації, інформаційної підтримки освітнього процесу та професійної діяльності тощо.

Так, у Росії освітній портал «Мережева школа управлінських кадрів загальної освіти» спрямований на професійний розвиток керівників шкіл у сфері управління навчальним закладом на основі мережевих програм ПК, їх дидактичного супроводу та динамічних інноваційних ресурсів шкіл — модельних і стажувальних майданчиків, а також моніторингу ефективності їх реалізації. У певному сенсі модель освітнього процесу порталу сприяє створенню співорганізованої професійної спільноти [2].

В основі *професійного спілкування «рівний — рівному»* лежить технологія взаємонавчання, відома в Європі як «Peer to Peer (P2P)», що передбачає встановлення взаємозв'язків між двома особистостями, які навчаються, з метою вивчення певної галузі знань або її аспектів, практичного досвіду, де кожен з них стає освітнім джерелом для свого партнера відповідно до індивідуальних запитів.

Важливою умовою розвитку професійної управлінської компетентності керівників ВНЗ вважаємо *зміст ППО* та його постійне оновлення з урахуванням, насамперед, впливів глобалізації, економічних чинників розвитку суспільства, інноваційних процесів, інтеграції до європейського та світового освітнього простору, тенденцій гу-

манізації й демократизації освіти. У цьому разі знання й уміння, яких набувають керівники ВНЗ у системі ППО, спрямовуються на те, щоб прогнозувати і випереджати суспільні освітні зміни та забезпечити їхню готовність до здійснення управлінської діяльності в нових умовах [14].

Слід відмітити *компетентнісний підхід* до змісту ПО керівників освіти, за якого освітні цілі та результати навчання формулюються у вигляді системи компетентностей, необхідних для успішного здійснення управлінської діяльності, що сприяє розвитку професіоналізму керівників ВНЗ.

Суттєвого значення у розвитку професійної управлінської компетентності керівників ВНЗ у системі ППО набуває *андрагогічний підхід*. За такого підходу зміст освіти й організація навчального процесу будуються з урахуванням особливостей слухачів як дорослих особистостей, зокрема, їхнього віку, освіти, наявних і прихованих здібностей та можливостей, індивідуальних особливостей, професійного досвіду, освітніх потреб, власних цілей тощо, на основі суб'єкт-суб'єктної взаємодії, особистісно-діяльнісних і новітніх технологій навчання.

Важливим андрагогічним завданням у системі ППО постає сприяння самоусвідомленню та стимулюванню освітніх потреб керівників ВНЗ, що забезпечується шляхом створення ефективних рольових моделей, залучення слухачів до планування власної кар'єри, оцінювання розриву між наявним і бажаним рівнями освіти тощо [12]. Зміст освітнього процесу націлює керівників на осмислення та переосмислення власної управлінської практики, на оволодіння різноманітними стилями управління, розроблення власних управлінських проектів тощо.

Акмеологічний підхід, як новий науковий напрям, у ППО спрямований на самовдосконалення фахівця в освітньому середовищі, його поступ від однієї вершини до іншої, більш досконалої, самореалізації творчого потенціалу та досягнення вершин професіоналізму в діяльності й житті [3]. Це передбачає відповідну модернізацію змісту освіти слухачів (керівників ВНЗ) і відбору (та розробки) форм, методів і технологій навчання дорослих, зорієнтованих на розкриття психологічних резервів і потенціалу професіонала, його здібностей, компетентності, розширення меж особистісної свободи, стимулювання процесів цілепокладання, цілереалізації й цілеутвердження.

У межах підходу акмеологічне проектування дає змогу слухачеві здійснити планування нової життєвої й професійної стратегії, формувати нову якість — готовність до діяльності в умовах невизначеності й ризику, що вимагає мобілізації його творчого та професійно-особистісного потенціалу в складних ситуаціях.

Особистісно орієнтований підхід у ППО концентрує увагу на особистості дорослого, який навчається, як найвищій цінності. У цьому контексті розвиток професійної управлінської компетентності керівників навчальних закладів, зокрема ВНЗ, у навчально-виховному процесі системи ППО забезпечується завдяки врахуванню особистісних професійних потреб, інтересів, можливостей і творчого потенціалу, а отже, дає змогу керівникам у процесі навчання реалізовувати індивідуальну освітню траєкторію.

При цьому важливе місце відводиться *принципу модульності*, який передбачає формування змісту освіти окремими модулями. Тому конструювання освітніх програм ППО максимально наближене до потреб слухачів — керівників ВНЗ, оскільки сприяє їхньому професійному зростанню шляхом опанування необхідних освітніх модулів.

Неперервний розвиток професійної управлінської компетентності керівників ВНЗ у системі ППО потребує *інтенсифікації навчального процесу на основі інноваційних, інтерактивних технологій навчання*, створення психологічно комфортного освітнього середовища, що надає змогу слухачам вільно вибирати форми і методи навчання, будувати індивідуальну траєкторію фахового зростання тощо. Значної уваги вимагає добір форм і методів навчання, які в умовах потоку інформації, що зростає, забезпечують у стислий термін високий рівень опанування слухачами нових знань та навичок.

Так, *інтерактивні технології* в освітньому процесі системи ППО сприяють забезпеченню процесу пізнання, опанування знань, умінь, компетентностей шляхом діалогу, полілогу і прямої взаємодії з освітнім середовищем суб'єктів навчального процесу [13]. У такій взаємодії учасники освітнього процесу мають змогу обмінюватися інформацією й досвідом, моделювати ситуації, занурившись у атмосферу ділового співробітництва, вирішувати конкретні професійні проблеми тощо. Цьому сприяють такі форми та методи навчання, як дискусія, «мозковий штурм», ділові й рольові ігри, тренінги, кейс-метод, моделювання ситуацій, метод проекту тощо.

Саме з огляду на інтерактивність, ці технології сприяють зменшенню часу навчання дорослих людей, що надзвичайно важливо для організації освітнього процесу, насамперед, керівників навчальних закладів, зокрема ВНЗ, через їхню надміру значну професійну зайнятість та обмежені можливості щодо вільного часу.

У сучасній практичній психології та західній практиці як аналог інтерактивним формам і методам навчання використовується термін «інтерактивні техніки». Особливостями інтерактивних технік є те, що вони можуть використовуватися як складові елементи (або спеціальна система елементів) інших форм навчання, зокрема тренінгів, семінарів-тренінгів тощо, так і самотійно.

Розвиток теорії та практики інтерактивних технологій навчання сприяв виокремленню специфічних *тренінгових технологій*, під якими ми розуміємо *сукупність форм, методів і засобів активної/інтерактивної взаємодії між суб'єктами навчання шляхом формування вмінь, навичок і ставлень, що спрямована на вирішення суб'єктами освітніх завдань для досягнення якісно нових результатів*.

Важливе місце в інтерактивному навчанні належить *інформаційно-комунікаційним технологіям* (ІКТ), які поєднують інформаційні технології та телекомунікації, медіатрансляції, усі види аудіо- й відеоопрацювання, передавання, мережеві функції управління та моніторингу. Іншими словами, усі технології, які використовуються для спілкування та роботи з інформацією (створення, збереження, передавання, управління).

Сучасні ІКТ дають змогу інтенсифікувати, візуалізувати традиційні методи навчання, застосовувати інноваційні інтерактивні методи навчання, а також реалізовувати фахівцю індивідуальну освітню траєкторію впродовж усього життя.

Висновки

Аналіз філософських поглядів і психолого-педагогічних підходів до ПО, змісту та технологій навчання керівників освіти дав змогу дійти таких висновків.

1. Організаційно-педагогічні умови розвитку професійної управлінської компетентності керівників ВНЗ ґрунтуються на концептуальних ідеях синергетики, людиноцентризму, освіти впродовж життя і включають: а) організаційні умови — систему ППО, різноманітність організаційних форм навчання, кадровий потенціал системи

ППО, освітньо-професійне середовище (інформаційні освітньо-професійні системи й портали); професійне спілкування «рівний – рівному»; професійні громадські об'єднання тощо); б) педагогічні умови — зміст ППО, компетентнісний, андрагогічний, акмеологічний та особистісно орієнтований підходи, принципи прогностичності, випереджувального характеру освіти, неперервності, модульності, орієнтованості на результат і практику професійної діяльності, діалогічності й зворотного зв'язку, інноваційні, інтерактивні педагогічні технології та методи навчання. Такі умови дають змогу керівникам ВНЗ розвивати власний особистісний професійний потенціал за індивідуальною освітньою траєкторією й досягати якісно нового рівня управлінської компетентності, що забезпечує ефективну професійну діяльність у навчальному закладі в умовах невизначеності та ризику.

2. Використання організаційно-педагогічних умов у моделях неперервної професійної освіти керівників ВНЗ забезпечує розвиток їхніх управлінських компетентностей упродовж життя, сприяє досягненню рівня європейських стандартів якості в освіті, ефективності розвитку закладів освіти в умовах змін.

Аналіз і висновки, зроблені в процесі дослідження, не вичерпують усіх аспектів проблеми, що розглядається. А тому перспективи подальших розвідок у цьому напрямі вбачаємо у розробленні моделі розвитку професійної управлінської компетентності керівників ВНЗ засобами тренінгів і впровадження її у систему ППО управлінських кадрів освіти.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондарчук О. Соціально-психологічні проблеми особистісного розвитку керівників закладів середньої освіти у процесі підвищення кваліфікації / О. Бондарчук // Післядипломна освіта в Україні. — 2006. — № 2. — С. 77–79.

2. Горбунова Л. Н. Повышение квалификации в рамках сетевой школы управленческих кадров / Л. Н. Горбунова, А. М. Моисеев, Т. Г. Новикова, Т. В. Болотина // Школьные технологии. — 2009. — № 4. — С. 62–71.

3. Данилова Г. Теоретичний аналіз професіоналізму суб'єкта діяльності в контексті акмеології / Г. Данилова // Освіта і управління. — 2008. — Т. 11. — № 1. — С. 35–46.

4. Енциклопедія освіти / гол. ред. В. Г. Кремень ; Академія пед. наук України. — К. : Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.

5. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: моногр. / С. А. Калашнікова. — К. : Київськ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. — 380 с.

6. Короткий тлумачний словник української мови: близько 7000 слів / за ред. Л. Г. Гринчишина. — К. : Просвіта, 2004. — 608 с.

7. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору: моногр. / В. Г. Кремень. — К. : Пед. думка, 2009. — 520 с.

8. Курдюмова И. М. Подготовка кадров управления образованием за рубежом / И. М. Курдюмова // Педагогика. — 2002. — № 3. — С. 98–105.

9. Лазаренко И. Р. Модерация как форма повышения квалификации педагогов-учителей и руководителей образования [електронний ресурс] / И. Р. Лазаренко, М. А. Лобанова. — Режим доступу :

http://ntp.ed.gov.ru/text/magaz/pedagog/pedagog_11/mkf.html

10. Минюрова С. А. Психотехнология сопровождения саморазвития человека в профессии / С. А. Минюрова // Психология обучения. — 2008. — № 5. — С. 86–92.
11. Олійник В. Щодо впровадження дистанційного навчання в післядипломній педагогічній освіті / В. Олійник // Післядипломна освіта в Україні. — 2007. — № 1. — С. 43–46.
12. Протасова Н. Г. Методологічні основи розвитку та вдосконалення системи післядипломної освіти фахівців / Н. Г. Протасова // Післядипломна освіта в Україні. — 2002. — № 2. — С. 7–10.
13. Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч.-метод. посіб. / С. О. Сисоєва ; НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. — К. : ЕКМО, 2011. — 320 с.
14. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: моногр. / Т. М. Сорочан. — Луганськ : Знання, 2005. — 384 с.
15. Ярочкина Г. В. Инновационная модель повышения квалификации педагогических кадров учебных учреждений довузовского профессионального образования / Г. В. Ярочкина // Инновации в образовании. — 2008. — № 8. — С. 4–13.

Олифура Л. Н.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

В статье на основании анализа философских взглядов и психолого-педагогических подходов к образованию раскрываются организационно-педагогические условия развития профессиональной управленческой компетентности руководителей высших учебных заведений. Обосновывается роль системы ППО, организационных форм и технологий обучения в профессиональном росте управленцев.

Ключевые слова: профессиональная управленческая компетентность, организационно-педагогические условия развития профессиональной управленческой компетентности, последипломное педагогическое образование, подходы к ПО, организационные формы обучения, инновационные, интерактивные технологии обучения.

Olifira L. N.

ORGANIZATIONAL AND PEDAGOGICAL CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL MANAGEMENT COMPETENCE OF EDUCATION INSTITUTIONS' MANAGERS

The article is based on the analysis of philosophical views and psycho-pedagogical approach to education and deals with the organizational and pedagogical conditions of development of professional management competence of education institutions' managers. The role of PPE system, organizational forms and technologies of education are substantiated in professional development of managers.

Key words: professional management competence, organizational and pedagogical conditions of development of professional management competence, postgraduate pedagogical education, approaches to PE, organizational forms of education, innovative, interactive teaching technologies.