

Оліфіра Лариса Миколаївна,
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри
менеджменту освіти, економіки та маркетингу
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

ТРЕНІНГ ЯК ПРОГРЕСИВНА ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОСВІТИ

Анотація. У статті обґрунтовано тренінг як прогресивну педагогічну технологію розвитку професійної управлінської компетентності керівників освіти. Схарактеризовано особливості його концептуальних підходів, функцій і принципів організації освітнього процесу. На основі суб'єкт-суб'єктної взаємодії викладача-тренера й осіб, які навчаються, ролей викладача-тренера, специфічних форм, методів і технік навчання та керівництва педагогічним процесом розглянуто створення освітнього середовища для керівників освіти. Окреслено способи оцінювання результатів тренінгу в процесі безпосереднього навчання зазначених фахівців, та по його завершенні. Зазначено важливість і доцільність запровадження даної технології в системі післядипломної педагогічної освіти керівників освіти.

Ключові слова: професійна управлінська компетентність, розвиток, тренінг, педагогічна технологія, керівники освіти.

Олифира Лариса Николаевна

ТРЕНИНГ КАК ПРОГРЕССИВНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. В статье тренинг обосновано как прогрессивную педагогическую технологию развития профессиональной управленческой компетентности руководителей образования. Охарактеризованы особенности его концептуальных подходов, функций и принципов организации образовательного процесса. На основании субъект-субъектного взаимодействия преподавателя-тренера и обучающихся, ролей преподавателя-тренера, специфических форм, методов и техник обучения и руководства педагогическим процессом рассмотрено создание образовательной среды для руководителей образования. Обозначены способы оценивания результатов тренинга в процессе непосредственного обучения указанных специалистов и после его окончания. Отмечена важность и целесообразность внедрения данной технологии в систему последипломного педагогического образования руководителей образования.

Ключевые слова: профессиональная управленческая компетентность, развитие, тренинг, педагогическая технология, руководители образования.

TRAINING AS ADVANCED TECHNOLOGY OF DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL MANAGEMENT COMPETENCE OF THE MANAGERS OF EDUCATION

Abstract. *The training as a progressive educational technology for the development of professional competence of managers of education is substantiated in the article. Conceptual approaches, features, functions and principles of the educational process are determined. On the basis of subject-subject interaction of teacher-coach and those who study, roles of teacher-coach, specific forms, methods and techniques of learning and managing of teaching process the creating of a learning environment for educational managers is considered. The ways of evaluating the results of training in the direct training of these professionals at the end of training and postponed are highlighted. The importance and feasibility of the introduction of this technology in postgraduate education system of educational managers specified.*

Key words: *professional management competence, development, training, pedagogical technology, managers of education.*

Постановка проблеми

Актуальність проблеми дослідження. Інтенсивні процеси реформування та модернізації національної освіти, що відбуваються на тлі таких глибинних світових перетворень, як глобалізація, інтеграція, демократизація та гуманізація, актуалізують проблему розвитку професійної управлінської компетентності керівників освітніх закладів. У нових умовах практика управлінської діяльності в освіті суттєво змінює завдання та розширює функції керівника. Насамперед це стосується стратегічного управління розвитком закладу та його персоналу, управління професійною командою, якістю й конкурентоспроможністю освітніх послуг. Водночас керівник набуває характеристик менеджера – компетентного фахівця і творця прогресивних змін в освіті, власної життєдіяльності, професійної кар’єри та саморозвитку.

Складність сучасної ситуації полягає в тому, що частина керівників недостатньо усвідомлює зміни в освіті та не готова до комплексного (системного) розв’язання нових освітніх завдань. Вирішення цієї проблеми обумовлює пошук нових форм і технологій навчання, адекватних вимогам часу. У цьому контексті у Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр.¹ і галузевій Концепції розвитку неперервної педагогічної освіти³ наголошується на модернізації форм, методів і технологій навчання цієї категорії працівників упродовж професійної діяльності з урахуванням вимог інформаційного суспільства та специфіки сфери управління. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 р.² передбачає

¹ Указ Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012 «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки» [електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012/>

³ Наказ МОН України від 14 серпня 2013 р. «Про затвердження галузевої Концепції розвитку неперервної педагогічної освіти» [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/ua/about-ministry/normative/1691-/>

² Указ Президента України від 25 червня 2013 р. № 344/2013 «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html/>

професійне вдосконалення керівних кадрів освіти на основі сучасних ефективних технологій навчання. Такі технології мають втілювати нову філософію освіти, принципи демократизму, людиноцентризму й особистісного діалогу. Перспективними у цьому сенсі є тренінгові технології.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

До питань теорії та практики організації тренінгів зверталися такі вчені, як К. Левін, Р. Барклі, Д. Кейпл, І. Вачков, М. Форверг, Б. Паригін, В. Захаров, Н. Хрящева, Л. Петровська, І. Сингаївська та ін. Різні аспекти використання тренінгу у підготовці та професійному розвитку фахівців знайшли відображення в дослідженнях Л. Карамушки, О. Винославської, М. Войтович, Т. Зайчикової, О. Ковальчук, Н. Коломінського та ін. (організаційних психологів); Л. Бондарєвої, А. Павленко, С. Сисоєвої, С. Степаненко, Г. Швиданенко та ін. (майбутніх менеджерів у сфері економіки); С. Калашнікової, Б. Валькевич, Е. Кендрацької, А. Климович та ін. (викладачів системи післядипломної педагогічної освіти); О. Бондарчук (керівників загальноосвітніх навчальних закладів); Т. Чернової (заступників директорів з навчально-виробничої роботи професійно-технічних навчальних закладів) та ін.

Незважаючи на значну увагу дослідників, яка останнім часом приділяється тренінгу, його дидактичні аспекти залишаються недостатньо висвітленими. Проведений аналіз наукової літератури засвідчив відсутність єдиного бачення вчених щодо тренінгу як педагогічної категорії. Тренінг позиціонують як «метод» (Ю. Ємельянов), «форму навчання» (Т. Воронцова, В. Пономаренко, С. Щеколдіна), «вид навчальної гри» (С. Сисоєва), «антропотехніку» (О. Ситніков), «педагогічну технологію» (П. Бавіна, Л. Бондарєва та ін.) тощо. Це уповільнює процес використання тренінгу у системі неперервної післядипломної педагогічної освіти керівників освіти.

Мета статті полягає у розкритті тренінгу як прогресивної технології розвитку професійної управлінської компетентності керівників закладів освіти.

Виклад основного матеріалу

Розвиток професійної управлінської компетентності керівників освітніх закладів здійснюється в системі післядипломної педагогічної освіти і розглядається як цілеспрямований процес формування й удосконалення професійних знань, умінь, навичок, ставлень, особистісно-професійних якостей і здатностей суб'єктів управлінської діяльності відповідно до вирішуваних завдань в умовах змін, соціально-педагогічних запитів і потреб, що приводить до якісно нового рівня здійснення управлінської практики й перетворень її об'єкта¹². З технологічної точки зору ефективність такого процесу може бути забезпечена шляхом використання тренінгу.

Тренінг у розвитку професійної управлінської компетентності керівників освіти як педагогічна технологія є своєрідним конструктором (моделлю), у якому алгоритм дій суб'єктів освітнього процесу (викладача-тренера й осіб, які навчаються) забезпечує досягнення очікуваних результатів, визначених у освітніх цілях. Його будова містить

¹² Оліфіра Л. М. Розвиток професійної управлінської компетентності керівників вищих педагогічних навчальних закладів І–ІІ рівнів акредитації засобами навчальних тренінгів : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Л. М. Оліфіра. — К., 2012. — 397 с.

основні структурні елементи педагогічної технології: концептуальну основу; змістову частину: цілі (загальні й конкретні), зміст освіти; процесуальну частину — технологічний процес: організацію, форми та методи навчання, керівництво та діагностику педагогічного процесу⁷.

Особливості тренінгу як педагогічної технології полягають у тому, що у своїй концептуальній основі він опирається на компетентнісний підхід, який визначає мету й результат (прогнозований, вимірюваний щодо якості освіти), зміст освіти; андрагогічний та акмеологічний підходи, котрі враховують специфіку суб'єктів навчання (керівників закладів освіти) й сприяють ефективності освітнього процесу.

У цьому контексті формування освітнього змісту тренінгу для означеної категорії керівників здійснюється на основі вивчення їхніх потреб, наявного рівня професійної управлінської компетентності, сучасних суспільних вимог до особистості керівника освіти, структури його професійної управлінської компетентності. Врахування всіх цих аспектів як таких, що охоплюють особистісний, посадово-функціональний і організаційний рівні, у змісті освіти дасть змогу досягти бажаної ефективності (очікуваного результату).

Важливо відзначити, що обсяг тренінгу залежить від складності та спектра освітніх завдань і становить від чотирьох і більше академічних годин. З огляду на це освітній зміст структурується та формується з окремих частин – тренінгових модулів, які зі свого боку можуть мати змістові модулі (тренінгові сесії). Отже, реалізація мети тренінгу здебільшого потребує системи взаємопов'язаних занять, тобто освітнього курсу – тренінгу.

Специфіка організації освітнього середовища у тренінгу для керівників освіти та доборі (у процесуальній складовій) системи взаємопов'язаних форм, методів і технік навчання визначається насамперед підходами:

- *андрагогічним*, який забезпечує врахування особливостей керівників як дорослих особистостей – їх віку, освіти, індивідуальних особливостей і можливостей, професійного досвіду, освітніх потреб, власних цілей тощо;
- *акмеологічним*, що сприяє розкриттю психологічних резервів і потенціалу керівників, їхніх здібностей, компетентності; стимулюванню процесів цілепокладання, цілереалізації, саморозвитку та опанування вершин професіоналізму.

У освітньому процесі тренінг як технологія забезпечує такі основні функції, як: *діагностична*, що спрямована на виявлення потреб особистості у розвитку або корекції, визначення мети й її максимальне уточнення; *навчальна* – опанування нових знань і професійних умінь; *дослідницька* – формування дослідницько-пошукових і проєктувальних умінь щодо нового вирішення проблем професійної діяльності (в умовах високого рівня невизначеності), навичок самопізнання; *комунікативна*¹³ – формування та розвиток умінь конструктивної комунікативної взаємодії суб'єктів навчання шляхом вирішення певних освітніх завдань; *розвивальна* – розвиток здібностей та особистісно-професійних якостей; *ціннісно-мотиваційна* – сприяння усвідомленню фахівцем власних інтересів і ціннісних орієнтацій, мотивування та

⁷ Енциклопедія освіти / гол. ред. В. Г. Кремень ; Академія пед. наук України. — К. : Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.

¹³ Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч.-метод. посіб. / С. О. Сисоєва ; НАПН України, Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих. — К. : ВД «ЕКМО», 2011. — 320 с.

формування його готовності до цілеспрямованого саморозвитку й самовдосконалення; *коригувальна* – переосмислення інформації та власного досвіду, відмову від стереотипів і застарілих підходів; *терапевтична* – подолання (зняття) психологічних бар'єрів, динаміку становлення групових відносин тощо.

Організація освітнього процесу у тренінгу ґрунтується на специфічних принципах^{12; 13}, зокрема: принципі активності; дослідницької творчої позиції; об'єктивації (усвідомленні) поведінки; партнерського (суб'єкт-суб'єктного) спілкування; кооперативної взаємодії; інтегрованості.

У процесі тренінгу суб'єкти навчання – викладач і слухачі (керівники освіти) взаємодіють на суб'єкт-суб'єктній, партнерській та груповій основі. При цьому особливу роль відіграє викладач-тренер, який створює специфічне освітнє середовище, у якому керівники освіти є не пасивними споживачами, а безпосередніми творцями освітньої послуги. У такій взаємодії він виконує різноманітні ролі^{4; 12; 13}, гуманістичні за своєю сутністю й максимально наближені до слухача (керівника), зокрема:

- тренер – лідер групи, який керує та допомагає їй у досягненні освітніх цілей на основі тренінгових технологій;
- андрагог-тренер – фахівець, який організовує тренінговий процес відповідно до принципів андрагогіки;
- фасилітатор – помічник, який в організації освітнього процесу спрямовує та спонукає учасників (керівників) до самостійного визначення пріоритетів власного навчання, відповідальності за нього, керування цим процесом, усвідомлення власної та інших точок зору, цінностей групової взаємодії, вмінь конструктивного вирішення завдань / проблем, внесення змін у свою діяльність (життя, середовище) тощо;
- коуч – забезпечує спрямовану взаємодію з учасниками, що ґрунтується на принципах самоорганізації, методах «трансформаційної бесіди», зворотного зв'язку тощо, з метою їхнього професійного розвитку, саморозвитку та самореалізації;
- модератор – спрямовує діяльність на допомогу суб'єктам навчання (керівникам) у виявленні та розвитку їхніх прихованих і нереалізованих умінь щодо вирішення завдань (проблем) професійної управлінської діяльності;
- інструктор – надає інструкції щодо виконання певних завдань тренінгу;
- експерт – коментує певні поняття, наукові концепції, роботу учасників (експертна оцінка);
- партнер – співучасник у освітній діяльності (керована співпраця) щодо вирішення професійних управлінських проблем, де суб'єкти навчання взаємозаклявлені та мотивовані в досягненні бажаного результату тощо.

Зазначені ролі викладача-тренера подібні до тих, які спонтанно можуть брати на себе всі учасники тренінгу. Натомість викладач обирає й використовує ту чи іншу з

¹² Оліфіра Л. М. Розвиток професійної управлінської компетентності керівників вищих педагогічних навчальних закладів I–II рівнів акредитації засобами навчальних тренінгів: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Л. М. Оліфіра. — К., 2012. — 397 с.

⁴ Ветров Ю. П. Психолого-педагогическая подготовка преподавателей вуза к использованию методов интерактивного обучения / Ю. П. Ветров, И. Ф. Игропуло // Высшее образование в России. — 2012. — № 5. — С. 89–95.

них, або кілька одночасно з метою впливу на ситуацію задля конструктивного групового освітнього процесу.

Особлива атмосфера взаємодії у тренінгу створюється також за рахунок спеціального територіального розміщення його учасників. Спеціальний формат організації аудиторії слухачів – суб'єкт-суб'єктний передбачає знаходження слухачів з викладачем-тренером у одному колі, яке відтворює середовище безпосереднього спілкування.

Така організація освітньої діяльності сприяє обміну думками, позиціями, цінностями, досвідом учасників, дає змогу ознайомитися з різними, часто протилежними думками, сформулювати толерантне ставлення, усвідомити власну позицію з тих чи інших питань, прийняти певні рішення, які є актуальними для професійного та організаційного розвитку.

Форми та методи організації тренінгу характеризуються інтерактивністю, інноваційністю, спрямованістю на результат, відкритістю. Вони дають змогу будувати ефективні моделі тренінгового процесу та задовольняти багатоманітні професійні потреби його учасників. Серед таких форм і методів – «мозковий штурм», дискусія, вирішення ситуацій, кейс-метод, ділова та рольова ігри, метод модерації, проекту, рефлексії, зворотного зв'язку, групові форми роботи тощо. При цьому ключова роль належить груповим формам роботи, які забезпечують активну взаємодію всіх суб'єктів навчання у спільній продуктивній діяльності. Зазначені методи та форми роботи визначають активні пізнавально-практичні, ігрові, аналітичні, проектувальні, рефлексивні види діяльності слухачів, які в процесі тренінгу неодноразово змінюють один одного.

Варто зазначити, що традиційні методи навчання у моделюванні тренінгу набувають інноваційних ознак, а саме: міні-лекція – дискусія, міні-лекція – «прес-конференція», інтерактивна бесіда, презентація тощо⁸. Вони виконують допоміжну функцію – забезпечення учасників необхідними «відправними знаннями» для здійснення аналізу й осмислення в наступному активному етапі, що може відбуватись як під час тренінгу, так і в іншому середовищі (управлінській і педагогічній практиці).

Коротко схарактеризуємо основні методи тренінгу, які використовуються для розвитку професійної управлінської компетентності керівників освіти.

Метод малих груп ґрунтується на організації роботи учасників у складі від 2 (пари) до 6–8 осіб і передбачає їхню активну взаємодію, взаємодопомогу, вироблення власних ідей та виявлення творчості в інших формах. Він неодноразово використовується в різних частинах заняття. Спектр вирішуваних завдань у цьому методі досить широкий: від знайомства до взаємонавчання, вирішення професійних проблем, створення проектів. Зміна складу надає змогу учасникам працювати з різними людьми, ближче познайомитися, обмінятися досвідом, застосовувати власний потенціал у різних колективах і ситуаціях.

Ігровий метод є найбільш ефективним щодо опанування керівниками освіти дієвих моделей управління, апробації нових проектів діяльності організації. Насам-

⁸ Каменев Р. В. Теоретико-методологическое обоснование использования интерактивных средств обучения в системе профессионального образования / Р. В. Каменев, В. В. Крашенинников // Философия образования. — 2012. — № 4(43). — С. 160–166.

перед, це ділова гра, різновидами якої є «мозковий штурм», інноваційні, організаційно-діяльнісні, організаційно-комунікативні, організаційно-мисленнєві, соціально-психологічні та інші ігри. Її мета полягає у перебудові та розвитку професійної діяльності шляхом аналізу, корекції й узгодження способів діяльності. Водночас ділова гра дає змогу відтворення, проектування та моделювання діяльнісно-орієнтованих відносин, кооперативних комунікативних зв'язків тощо. Відтак, у процесі навчання відбувається розвиток не лише організаційних, а й методологічних, ігротехнічних та інших здібностей керівників.

Універсальною в набутті навичок вирішення управлінських проблем є гра «мозковий штурм». Її універсальність проявляється в дослідницькій (надає змогу вирішувати нові проблеми), навчальній (забезпечує опанування учасниками ефективних методів роботи) і розвивальній (формує продуктивний стиль мислення на основі ефективного самоврядування) функціях^{13; 14}.

Специфікою організаційно-діяльнісних ігор є комплексне вирішення проблем, застосування конфліктної позиційності учасників, протиставлення (продуктивного конфлікту)¹⁰. При цьому має значення безпосередньо процес досягнення результату та його рефлексія.

Інноваційні ігри сприяють виробленню новітнього вирішення конкретної проблеми освітньої організації (розробка стратегії розвитку, системи підготовки кадрів, механізму переходу організації на госпрозрахунок тощо).

Дискусія – один з важливих методів навчання, який передбачає обмін думками та поглядами і дає змогу керівникам удосконалювати стиль професійної діяльності через процес управління зміною ціннісних орієнтацій і установок, форм поведінки, самоаналіз, аналіз проблеми / ситуації тощо. При цьому позитивним є те, що кожен учасник має змогу побачити, як інтерпретуються його думки / погляди та дії, тим самим створюючи умови для об'єктивного осмислення можливих наслідків своїх дій не лише на основі власних міркувань. Таке взаємне «доопрацювання» створює особливу атмосферу спілкування, стимулює творчу ініціативу, бажання доброзичливо сперечатися, слухати, запитувати, заохочувати одне одного, критикувати, спостерігати за управлінськими та педагогічними прийомами колег, неупереджено й об'єктивно, без побоювання висловлювати будь-яку думку. Інтелектуальна співтворчість породжує велику кількість управлінських і педагогічних знахідок, нових ідей. У таких ситуаціях на розвиток творчості впливають не лише викладач і кількісний склад групи, а й досвід, стиль роботи кожного її співучасника.

Використання в тренінгу кейс-методу (case-study) передбачає аналіз конкретних ситуацій (як з управлінської практики, так і спеціально змодельованих) з метою формування/розвитку в учасників (керівників освіти) вмінь аналізувати інформацію/ситуацію, виявляти ключові проблеми, визначати альтернативні шляхи

¹³ Сисоева С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч.-метод. посіб. / С. О. Сисоева ; НАПН України, Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих. — К. : ВД «ЕКМО», 2011. — 320 с.

¹⁴ Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядипл. освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. — К. : ІНКОС, 2005. — 366 с.

¹⁰ Леонтьев М. Г. Методы формирования конфликтологической компетентности в поликультурном образовательном пространстве вуза / М. Г. Леонтьев // Инновации в образовании. — 2012. — № 10. — С. 89–92.

вирішення, оцінювати їх, приймати оптимальне рішення та формувати конструктивну програму дій^{9; 13}.

У процесі роботи з конкретними ситуаціями професійної управлінської діяльності керівники використовують концепції, ідеї та підходи сучасного менеджменту, міжпредметні зв'язки, реальні факти практики управлінської діяльності й власний досвід, що дає змогу глибокого усвідомлення та ґрунтовного аналізу проблеми. Водночас вони опановують й саму технологію здійснення аналізу ситуацій, застосування якої в особистій практиці професійної діяльності сприятиме ефективному прийняттю рішень.

Поєднання в кейс-методі індивідуальної роботи та групового обговорення пропозицій щодо конкретної ситуації, забезпечує розвиток у керівників навичок командної роботи, які імплементуються ними у власну професійну управлінську практику.

Заслугує на увагу метод модерації. Особливості цього методу полягають у структурованому процесі обговорення проблем і прийняття рішення відповідно до визначених цілей, специфічній діяльності організатора (модератора), що передбачає усвідомлення кожним учасником значущості проблеми / теми, формулювання кола пропонованих питань і визначення пріоритетів для наступного обговорення в малих групах та загальної презентації його результатів⁴.

Невід'ємною складовою тренінгу є рефлексія. Рефлексія (від лат. reflexio – відображення) є психологічним механізмом самосвідомості, здатністю до самоаналізу⁵, самопізнання та усвідомлення власної діяльності¹⁵. У педагогіці вона розглядається як важлива професійна здібність педагогів та умова щодо досягнення вершин в особистісно-професійному розвитку. Підґрунтям рефлексії є мисленнєві операції, які пов'язані з діяльністю та переживаннями особистості, а саме: аналіз діяльності, конструктивна критика попереднього / реального й на цій основі пошук нового досвіду / практики^{6; 11}.

Як метод рефлексія в освітньому процесі забезпечує проблемно-пошукову та евристичну діяльність, що базується на рефлексивних процедурах. Цей метод передбачає взаємодію суб'єктів навчання на основі дискусії, в ході якої здійснюється дослідження предмета обговорення через усвідомлення, порівняння вихідного та нового змісту, становлення його нового розуміння¹¹. З огляду на це, метод дає змогу керівникам у процесі освітньої взаємодії через актуалізацію внутрішнього потенціалу, здібностей і досвіду здійснювати самозміну, самотворення нових знань, переконань, досвіду професійної діяльності.

⁹ Коптелов А. В. Повышение управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений средствами кейс-технологии / А. В. Коптелов // Методист. — 2013. — № 2. — С. 2–8.

¹³ Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч.-метод. посіб. / С. О. Сисоєва ; НАПН України, Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих. — К. : ВД «ЕКМО», 2011. — 320 с

⁴ Ветров Ю. П. Психолого-педагогическая подготовка преподавателей вуза к использованию методов интерактивного обучения / Ю. П. Ветров, И. Ф. Игропуло // Высшее образование в России. — 2012. — № 5. — С. 89–95.

⁵ Вачков И. П. Основы технологии группового тренинга / И. П. Вачков. — М. : Ось-89, 1999. — 152 с.

¹⁵ Технологія тренінгу / упоряд. : О. Главник, Г. Бевз ; за заг. ред. С. Максименко. — К. : Главник, 2005. — 112 с. — (Психологічний інструментарій).

⁶ Деркач А. Акмеология: учеб. пособие / А. Деркач, В. Зазыкин. — СПб. : Питер, 2003. — 256 с.

¹¹ Метаєва В. А. Методология проектирования образовательных практик последипломного образования на основе рефлексивного метода / В. А. Метаєва // Человек и образование. — 2006. — № 4–5. — С. 46–49.

Рефлексія має ще одне призначення – забезпечує в процесі тренінгу зворотний зв'язок, дає змогу викладачу-тренеру провести моніторинг якості освітніх досягнень учасників, виявити їхні труднощі, спрямувати та мотивувати їх подальший саморозвиток і професійне самовдосконалення.

Важливе місце у тренінгу посідають медитативні техніки, що застосовуються з метою релаксації, зняття психологічної напруги, а також розвитку відповідних умінь, навичок аутосугестії й способів саморегуляції. До них відносять техніки релаксації, медитації, техніки, в основу яких покладені елементи аутотренінгу, прийоми сугестії й аутосугестії⁵. Ці техніки дають змогу створити особливу довірливу атмосферу, сприятливі умови для пізнання (у тому числі мотивування, «розчищення» свідомості, занурення в проблему тощо), професійного вдосконалення та розвитку. Так, техніки «розігріву» сприяють мотивуванню учасників до освітньо-розвивальної взаємодії, саморозкриття, зміни поведінки та ін. Іноді вони використовуються як «місток» до теми або окремої проблеми тренінгового заняття. Традиційні техніки привітання, початку й закінчення тренінгового заняття тощо, так звані ритуали, відзначаються значним психотерапевтичним ефектом (відкрите, довірливе, безпечне спілкування, психологічна підтримка тощо). Техніки зворотного зв'язку забезпечують процес і результат отримання інформації викладачем-тренером щодо сприйняття, поведінкових ставлень, набуття нових умінь і компетентностей суб'єктів навчання.

Особливості керування педагогічним процесом полягають у тому, що воно ґрунтується на демократичних принципах, діалогізації, співуправлінні. Це дає змогу в процесі тренінгу коригувати освітні завдання, діяльність, методи й форми роботи, через активну співпрацю впевнено просуватися в напрямі визначеної мети й досягати очікуваних результатів тощо.

Слід зазначити, що ефективність тренінгу визначається низкою процедур, закладених технологічно, які вирізняють його з-поміж інших педагогічних технологій. Так, тренінг дає змогу постійного одержання інформації щодо розвитку професійної управлінської компетентності керівників у процесі безпосереднього навчання шляхом відстеження їхнього рівня готовності й умотивованості до опанування нових знань, умінь і компетентностей; участі в групових формах роботи; ставлення до проблем, які пропонуються в тренінгу, застосування набутих знань і вмінь у їх вирішенні; а також рефлексію та зворотний зв'язок.

Надзвичайно важливою є інформація споживачів освітньої послуги щодо ефективності тренінгу. Слухачі як активні суб'єкти освітнього процесу здійснюють самооцінку, оцінюють якість тренінгу щодо змісту, методів, форм роботи, професійного рівня викладача-тренера, рівня методичного, інформаційного, технічного супроводу освітнього процесу тощо.

Водночас вимірювання та оцінювання на основі кваліметричного інструментарію дає змогу встановити рівень досягнення освітніх результатів слухачами згідно з очікуваними показниками, визначити напрями їхнього подальшого розвитку, а також загальну якість тренінгу для даної категорії керівників після його завершення. За допомогою відтермінованого вимірювання й оцінювання (через певний час після тренінгу) виявляється вплив освітніх результатів на практику управлінської діяльності фахівця. Відзначимо також доцільність організації післятренінгового періоду, що

передбачає підтримку та супровід керівників освіти через коуч-консультування, тренінги саморозвитку тощо і слугує основою неперервності їхньої освіти.

Висновки

Вищезазначене дає підстави стверджувати, що розроблений у результаті дослідження тренінг щодо розвитку професійної управлінської компетентності керівників освіти є прогресивною педагогічною технологією в системі неперервної післядипломної педагогічної освіти й визначається:

- гарантованим досягненням якісного результату;
- спрямованістю на вирішення сучасних завдань освіти з урахуванням прогнозованого майбутнього;
- застосуванням системи взаємопов'язаних підходів, принципів, форм, методів і засобів навчання, адекватних вимогам часу;
- орієнтованістю на практику управлінської діяльності в закладах освіти;
- урахуванням наявного особистісно-професійного досвіду керівника освіти та можливостей розвитку його потенціалу.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі

Проведене дослідження та сформувані висновки не вичерпують всіх аспектів проблеми, що розглядається, і засвідчують необхідність її подальшого розроблення. Перспективним науковим пошуком у цьому напрямі вважаємо адаптацію тренінгу до умов дистанційної форми підвищення кваліфікації керівників освіти.

Список використаних джерел

1. Указ Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012 «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки» [електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012/>
2. Указ Президента України від 25 червня 2013 р. № 344/2013 «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» [електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html/>
3. Наказ МОН України від 14 серпня 2013 р. «Про затвердження галузевої Концепції розвитку неперервної педагогічної освіти» [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/ua//about-ministry/normative/1691-/>
4. Ветров Ю. П. Психолого-педагогическая подготовка преподавателей вуза к использованию методов интерактивного обучения / Ю. П. Ветров, И. Ф. Игропуло // Высшее образование в России. — 2012. — № 5. — С. 89–95.
5. Вачков И. П. Основы технологии группового тренинга / И. П. Вачков. — М. : Ось-89, 1999. — 152 с.
6. Деркач А. Акмеология: учеб. пособие / А. Деркач, В. Зазыкин. — СПб. : Питер, 2003. — 256 с.
7. Енциклопедія освіти / гол. ред. В. Г. Кремень ; Академія пед. наук України. — К. : Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.
8. Каменев Р. В. Теоретико-методологическое обоснование использования интерактивных средств обучения в системе профессионального образования /

Р. В. Каменев, В. В. Крашенинников // *Философия образования*. — 2012. — № 4(43). — С. 160–166.

9. Коптелов А. В. Повышение управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений средствами кейс-технологии / А. В. Коптелов // *Методист*. — 2013. — № 2. — С. 2–8.

10. Леонтьев М. Г. Методы формирования конфликтологической компетентности в поликультурном образовательном пространстве вуза / М. Г. Леонтьев // *Инновации в образовании*. — 2012. — № 10. — С. 89–92.

11. Метаева В. А. Методология проектирования образовательных практик последиplomного образования на основе рефлексивного метода / В. А. Метаева // *Человек и образование*. — 2006. — № 4–5. — С. 46–49.

12. Оліфіра Л. М. Розвиток професійної управлінської компетентності керівників вищих педагогічних навчальних закладів I–II рівнів акредитації засобами навчальних тренінгів: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Л. М. Оліфіра. — К., 2012. — 397 с.

13. Сисоева С. О. Интерактивні технології навчання дорослих: навч.-метод. посіб. / С. О. Сисоева ; НАПН України, Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих. — К. : ВД «ЕКМО», 2011. — 320 с.

14. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядипл. освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. — К. : ІНКОС, 2005. — 366 с.

15. Технологія тренінгу / упоряд. : О. Главник, Г. Бевз ; за заг. ред. С. Максименко. — К. : Главник, 2005. — 112 с. — (Психологічний інструментарій).

Olifira Larysa Mykolayivna

**TRAINING AS ADVANCED TECHNOLOGY OF DEVELOPMENT
OF PROFESSIONAL MANAGEMENT COMPETENCE
OF THE MANAGERS OF EDUCATION**

The actual problem of technology of development of professional competence of educational managers, who shows a new philosophy of education, the principles of democracy, human centered approach and personal dialogue, including training, is highlighted. Training is described as a progressive educational technology for the development of professional competence of educational managers. The features of its conceptual approaches (competence, andragogical and acmeological) and functions (diagnostic, teaching, research, communication, developmental, holistic, motivational, corrective, therapeutic) are determined.

Organization of the educational process is based on the principles of active, creative research positions, objectification of behavior, partnership communication, cooperative interaction, integration. The creating of a learning environment for educational managers considered on the basis of subject-subject interaction of teacher-coach and those who study, specific forms, methods and techniques of learning and teaching process management. The basic roles of the teacher-trainer in the learning process include: andragog-trainer, facilitator, coach, moderator, trainer, expert, partner and others. The ways of evaluating the results of training in the direct training of these professionals at the end of training and postponed are highlighted.

Attention is focused on the organization of post training period, providing support and maintenance of these leaders and serves as the basis for the continuity of their education. The importance and feasibility of the introduction of this technology in postgraduate education system of educational managers specified. Adaptation of the training to the conditions of the distance form of advanced training for that category of managers is expected to further studies.