



УДК 374.7



Королук С.В.

## ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИХ КАДРІВ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ І РЕАЛІЇ

**А** Розглядається проблема розвитку професійної компетентності керівних кадрів освіти в системі підвищення кваліфікації.

**Ключові слова:** керівник, професійна компетентність, підвищення кваліфікації.

**Актуальність проблеми.** Нині українська освіта вступає в нову фазу – стрімкого реформування галузі, яке вимагає від кожного з освітян участі у цьому процесі. У проекті Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 роки зазначається, що «потрібна системна реформа освіти, яка має бути предметом суспільного консенсусу, розуміння того, що освіта – це один із основних важелів цивілізаційного поступу й економічного розвитку». Результатом реформи має бути всеосяжна трансформація освітнього сектора. Освіта має перетворитися на ефективний важіль економіки знань, на інноваційне середовище, у якому учні й студенти отримують навички й уміння самостійно оволодівати знаннями протягом життя та застосовувати це знання в практичній діяльності. Освіта має продукувати індивідів, здатних забезпечити прискорене економічне зростання і культурний розвиток країни, свідомих, суспільно активних громадян, конкурентоспроможних на європейському і світовому ринках праці. Освіта має стати реальною гарантією забезпечення високих соціальних стандартів. Реалізація цих єдиних для всієї освіти завдань має здійснюватися різними шляхами – через розмаїття освітніх інституцій, форм і методів навчання, запровадження сучасного менеджменту.

Розвиток сучасної освіти базується на таких ключових позиціях, як: відкритість (самостійність і активність особистості, що навчається; можливість вибору форм, методів, часу і місця навчання тощо); неперервність (набуття необхідних компетенцій за потреби; навчання впродовж життя); перетворення освіти на сферу освітніх послуг (орієнтація закладів освіти на потреби й запити споживачів; розширення спектру змісту, форм і методів навчання; введення систем управління якістю тощо) [6, с. 19].

На сучасному етапі розвитку освіти перед керівником навчального закладу постає немало проблемних питань, які потребують спеціальних знань і вмій. Серед них можемо назвати такі: розроблення програми розвитку школи та вмиле її впровадження; проектна діяльність; запровадження змін і лідерство; створення високоефективних команд; інклюзивне навчання; самооцінювання якості діяльності школи із залученням громадськості;

впровадження і застосування інформаційно-комунікаційних технологій тощо.

Таким чином, з одного боку – зростає роль керівників закладів освіти, з іншого – підвищуються вимоги до рівня їхньої професійної компетентності. Тому підвищується роль і системи післядипломної освіти, зокрема інститутів післядипломної педагогічної освіти (ІППО), що займаються освітою дорослих, яка носить випереджальний характер; орієнтується на потреби й запити учасників; характеризується гнучкістю, орієнтацією на компетентності фахівця, проблемне навчання, застосування сучасних нових інформаційних технологій; базується на партнерстві, провідній ролі особистості, що навчається.

**Метою статті** є аналіз особливостей підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти в сучасних умовах.

Мета зумовила вирішення таких **завдань**: проведення аналізу існуючих підходів щодо підвищення кваліфікації керівних кадрів, особливостей запровадження компетентнісного підходу щодо підготовки керівних кадрів освіти на курсах підвищення кваліфікації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Одним зі шляхів модернізації освіти у відповідності до сучасних потреб є застосування в системі післядипломної освіти компетентнісного підходу, який спрямований на результати освіти, де під результатом розглядається не сума засвоєної інформації, сукупність знань, а здатність людини діяти в різноманітних проблемних ситуаціях. Компетентнісний підхід, на думку дослідників (Д. Маккеланд, Л. Спенсер, С. Спенсер, Дж. Равен, В. Болотов, В. Серіков, А. Дахин, Е. Зеер, А. Хугорський, С. Шишов та ін.) дослідників, передбачає перехід від знаннево-орієнтованого компонента змісту освіти до практичного, який «передбачає цілісний досвід вирішення життєвих проблем, виконання ключових (які стосуються багатьох соціальних сфер) функцій, соціальних ролей, компетенцій» [2, с. 10].

**Виклад основного матеріалу.** Визначення ключових компетенцій дозволяє орієнтуватися на кінцеві результати навчального процесу, визначати якість освітнього процесу, модернізувати зміст нав-

чання. На думку експертів Ради Європи, компетенції включають комплекс знань, умінь, ставлень і передбачають спроможність особистості сприймати та відповідати на індивідуальні та соціальні потреби [6, с. 52].

Сукупність компетенцій фахівця складає його компетентність – спроможність кваліфіковано здійснювати професійну діяльність. До ключових компетентностей за документами Ради Європи відносяться такі види, як: багатокультурна, інформаційна, соціальна, політична, комунікативна, загальнокультурна, пізнавально-інтелектуальна, трудова (підприємницька), побутова. Компетентнісний підхід у системі післядипломної освіти передбачає індивідуалізацію освіти, орієнтацію на особистісний підхід, урахування при цьому досвіду практичної діяльності та віку особи, що навчається.

З метою підвищення ефективності управлінської діяльності керівників навчальних закладів та рівня їхньої професійної компетентності і фахової майстерності наказом Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Змін до Типового положення про атестацію педагогічних працівників» від 08.08.2013 № 1135 внесено зміни до Типового положення про атестацію педагогічних працівників, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 06.10.2010 № 930. Внесені зміни насамперед стосуються порядку атестації керівників загальноосвітніх і позашкільних навчальних закладів, їхніх заступників, осіб, яких призначатимуть на посади керівників таких навчальних закладів. Так, у розділі I «Загальні положення» Типового положення визначено, що призначенню на посади керівників загальноосвітніх і позашкільних навчальних закладів має передувати їхня атестація. Вивчають професійну діяльність керівних кадрів навчальних та інших закладів атестаційні комісії II рівня. Вони з'ясовують якість виконання ними посадових обов'язків і вивчають, зокрема, такі питання: виконання програми розвитку навчального закладу та результати інноваційної діяльності; стан організації навчальної та виховної роботи, додержання вимог державних освітніх стандартів; результати державної атестації навчального закладу; результати перевірок, проведених Державною інспекцією навчальних закладів, місцевими органами управління освітою та іншими органами державного нагляду (контролю); додержання вимог щодо забезпечення безпечних і нешкідливих умов навчання учнів; підсумки моніторингу роботи з педагогічним колективом та іншими працівниками навчального закладу; ефективність взаємодії з громадськими організаціями та органами шкільного самоврядування; додержання педагогічної етики, моралі; звіти керівника про свою роботу на загальних зборах (конференціях) колективу навчального закладу; аналіз розгляду звернень громадян.

Виходячи з цього, в системі ППО мають бути забезпечені умови для розвитку професійної компетентності керівника навчального закладу.

Вагомого значення набуває змістова частина курсів – програма та навчально-тематичний план курсів підвищення кваліфікації керівних кадрів, у якій повинні бути передбачені теми стратегічного, інноваційного, фінансового менеджменту; розгля-

датися питання керівництва й моніторингу освітнього процесу, управління персоналом, психологія управління, співпраця з громадою і батьками тощо.

Програма підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів у Полтавському ОППО ім. М.В. Остроградського розрахована на 108 год. і складається з 5 модулів: I – «Філософія освіти XXI століття»; II – «Психолого-педагогічна компетентність керівника»; III – «Законодавство про освіту та охорона праці»; IV – «Організаційно-педагогічні засади розвитку професійної компетентності керівника»; V – «Інформаційно-комунікативні технології в управлінській діяльності».

Зміст тем модулів розкривається шляхом застосування сучасних інтерактивних форм і методів навчання. Викладання теоретичного матеріалу поєднується з практичним для забезпечення активної діяльності слухачів курсів та кращого засвоєння ними навчального матеріалу тем модулів.

Набувають особливого значення нові форми роботи у курсовий і міжкурсний періоди підвищення кваліфікації: вебінари, веб-конференції.

Окрім того, в Полтавському ОППО діють спеціальні дослідницькі групи (СДГ), постійно діючі семінари (ПДС) на базі районних методичних кабінетів, які забезпечують доступність, мобільність, варіативність, інформованість. Такі форми роботи надають можливість швидко доносити інформацію до керівників (а не один раз на п'ять років), швидко реагувати на виклики часу, і, відповідно, підвищувати рівень професіоналізму керівників навчальних закладів.

Зазначимо про активну участь керівників закладів освіти в проектній діяльності, а також розробленні й упровадженні в життєдіяльність школи власних проектів. Участь керівників у проектах різних рівнів сприяє набуттю нових знань і вмінь, підвищенню мотивації й упровадженню нових ідей у діяльність закладу. Наприклад, проект Всеукраїнського фонду «Крок за кроком» «Школа як осередок розвитку громади» надав можливість багатьом школам приєднатися до проекту на міжнародному, всеукраїнському та обласному рівнях, а також сприяв створенню в Полтавській області мережі громадсько-активних шкіл, яка нараховує 54 навчальних заклади, їхня кількість постійно збільшується.

На нашу думку, симбіоз усіх компонентів стратегії навчання керівника (змісту, форм і методів, умов, мотивації) дозволить досягти високого рівня професійної компетентності і забезпечить успіх у реалізації стратегії навчального закладу, зростанні ефективності його діяльності.

Вбачаємо, що сучасна післядипломна освіта потребує впровадження нових моделей навчання, серед яких: навчання через співробітництво, що передбачає тісну взаємодію та партнерство між тими, хто навчає та тими, хто навчається; навчання через дію, в основі якого діяльність і навчання в процесі здійснення професійної діяльності; навчання через гру (ігрове або розважальне навчання), яке потребує широкого застосування ігрових методів.

Сьогодні потребують упровадження такі нові форми підвищення кваліфікації: курси за вибором; однотижневі курси для керівників з окресленої

проблеми один раз на 1–2 роки; спільні курси для керівників (директорів та їхніх заступників) з певної проблеми, що потребує впровадження у школі (тобто формування та підготовка команди школи до нововведень); експериментальне впровадження в ППО системи магістратур з актуальних спеціальностей («Управління загальноосвітнім навчальним закладом»; «Управління проектами»).

Для ефективної підготовки керівних кадрів у системі післядипломної освіти необхідно забезпечити, насамперед, науково-методичні, матеріально-технічні, організаційні умови на всіх рівнях: в інститутах, районних (міських) методичних кабінетах, навчальних закладах.

Для створення й впровадження дієвих моделей компетентностей фахівців в системі підвищення кваліфікації необхідно забезпечити: впровадження системи управління якістю відповідно до вимог стандарту ДСТУ 180 9001-2001, яка передбачає управління якістю, людськими ресурсами та процесами, включаючи мотиваційний та освітній компоненти, впливає на якість навчального процесу на курсах підвищення кваліфікації, а отже, й на підготовку керівника школи, зростання його професійної компетентності; застосування компетентнісного підходу в системі роботи інституту дозволить модифікувати навчальні програми і плани підвищення кваліфікації керівних кадрів саме «під керівника», тобто відповідати на ті виклики, що стоять перед освітою та керівниками шкіл; зміна принципів організації навчання, ролі учасника навчання та викладача: від пасивного «отримувача» знань, умінь і навичок до активного суб'єкта навчального процесу; створення дієвої системи моніторингу навчального процесу, залучення до нього споживачів освітніх послуг, зацікавлених в її якості з метою вдосконалення навчального процесу, підвищення рівня його якості. Моніторинг якості освіти необхідний для спостереження за динамікою розвитку організації навчання в інституті та тих, хто навчається.

Для розроблення моделей компетентностей педагогічних працівників і керівників шкіл можливою є така структура компетенцій: *загальнокультурні*: загальнолюдські якості, навички спілкування, цінності; *педагогічні*: загальнопедагогічні знання, вміння, якості та цінності; *спеціальні*: знання, вміння та навички з фаху, спеціальності.

У зв'язку з цим, вважаємо, що основними орієнтирами щодо підвищення якості освіти в системі післядипломної педагогічної освіти є: переорієнтація системи підвищення кваліфікації на кінцевий результат, ураховуючи сучасні вимоги та потреби слухачів курсів; системний підхід до визначення та моніторингу якості навчання; забезпечення на всіх

рівнях системи післядипломної освіти (інститутах, методичних кабінетах, школах) навчально-методичних, матеріально-технічних умов для досягнення якості освіти; мотивація педагогів до підвищення рівня їхньої професійної компетентності; розроблення й впровадження механізмів соціального партнерства; вдосконалення нормативно-правової бази системи загальної середньої освіти та післядипломної освіти (виділення коштів безпосередньо на рахунок школи для підвищення кваліфікації педагогів; право педагогічних працівників обирати час, місце і тему курсів підвищення кваліфікації замість примусового проходження один раз на п'ять років); навчання керівників і вчителів на місцях за такими моделями навчання: «Саморозвиток»; «Оцінювання і самооцінювання діяльності»; «Робота в команді»; «Розвиток закладу»; «Нововведення у школі»; основним напрямом підвищення кваліфікації педагогічних працівників є засвоєння компетенцій, необхідних для реалізації компетентнісного підходу, спрямованого на результат; за умов вибору гнучкої траєкторії професійного зростання педагогів зростання ролі навчання на місцях – на базі районного (міського) методичного кабінету та школи; зацікавленість керівників освіти у побудові індивідуальних траєкторій професійного зростання педагогів; у зв'язку з розширенням демократичних процесів – впровадження нових форм і методів навчання, що сприятимуть значному інформаційному, технічному та науково-методичному розвитку керівників і вчителів.

**Висновок.** На нашу думку, впровадження компетентнісних моделей у систему курсів підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти є актуальним кроком до задоволення потреб тих, хто навчається, підвищення рівня професійної компетентності сучасних керівників освітніх закладів і забезпечення зростання ефективності роботи загальноосвітніх навчальних закладів, підвищення якості освіти.

#### Список використаних джерел

1. Васильченко, Л.В. Професійна компетентність керівника школи / Л.В. Васильченко, І.В. Гришина. – Харків : Основа, 2006. – 208 с.
2. Єльнікова, Г. Управлінська компетентність / Г. Єльнікова. – Київ : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.
3. Королюк, С.В. Развитие управленческой культуры руководителей школ / Професиональная компетентность современного руководителя в системе образования : материалы межрегиональной научно-практической конференции, 19 апреля 2012 г., г. Санкт-Петербург / С.В. Королюк. – Санкт-Петербург, 2012. – С. 62–65.
4. Королюк, С.В. Управлінська діяльність як функціональна підготовка керівників ЗНЗ у системі післядипломної педагогічної освіти / С.В. Королюк // Управління освітою. – 2010. – № 24. – С. 11–13.
5. Королюк, С.В. Развитие управленческой культуры керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія / С.В. Королюк. – Полтава, 2007. – 168 с.
6. Навчання для дорослих: тенденції, особливості, методи, підходи : навч.-метод. матеріали / укл. С.А. Калашникова. Проект «Рівний доступ до якісної освіти». – К., 2007. – 60 с.
7. Павлютенков, Є.М. Моделювання в системі освіти (у схемах і таблицях) / Є.М. Павлютенков. – Харків : Основа, 2008. – 128 с.

Дата надходження авторського оригіналу до редакції : 18.10.2014

**Королюк С.В. Повышение квалификации руководящих кадров: современные вызовы и реалии.**

Рассматривается проблема развития профессиональной компетентности руководящих кадров образования в системе повышения квалификации.

**Ключевые слова:** руководитель, профессиональная компетентность, повышение квалификации.

**Koroliuk S.V. Extension courses for managers: current challenges and realities.**

The problem of professional competence development of education managers in the system of continuous training are examined.

**Key words:** manager, professional competence, continuous training.