



УДК 37.091.113:378.046-021.68-025.13

## СУЧАСНІ МОДЕЛІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Ястребова В.Я., к. пед. н.,  
професор кафедри менеджменту освіти та психології  
*Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти*  
Присяжнюк Ю.С., к. пед. н.,  
доцент кафедри андрагогіки  
*Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти*  
Перцова Н.І., старший викладач  
кафедри менеджменту освіти та психології  
*Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти*

У статті висвітлено основні підходи до розробки моделі післядипломної освіти керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Спираючись на особливості категорії керівників навчальних закладів як суб'єктів навчання, використовуючи модель навчання дорослих Д. Колба, автори розкривають зміст, завдання, форми та методи навчання на кожному із чотирьох етапів: 1) актуалізація набутого досвіду; 2) рефлексія щодо наявного власного досвіду; 3) вироблення нових концепцій і понять; 4) практика, експериментування.

**Ключові слова:** моделі післядипломної освіти, емпірична модель навчання, управлінський досвід, форми і методи навчання дорослих, очно-дистанційна форма навчання.

В статье отражены основные подходы к разработке модели последипломного образования руководителей общеобразовательных учебных заведений. С учетом особенностей категории руководителей учебных заведений как субъектов обучения, используя модель обучения взрослых Д. Колба, авторы раскрывают содержание, задачи, формы и методы обучения на каждом из четырех этапов: 1) актуализация приобретенного опыта; 2) рефлексия относительно существующего собственного опыта; 3) выработка новых концепций и понятий, 4) практика, экспериментирование.

**Ключевые слова:** модели последипломного образования, эмпирическая модель обучения, управленческий опыт, формы и методы обучения взрослых, очно-дистанционная форма обучения.

Yastrebova V.Y., Prisyazhnyuk Y.S., Pertsova N.I. THE MODERN MODELS OF THE MANAGER'S OF GENERAL EDUCATIONAL POSTGRADUATE INSTITUTIONS

The main approaches to the development of the model of postgraduate education of managers of general educational institutions have been reflected in the article. The authors notes that managerial experience has formed in most of the managers of educational institutions in social and political conditions, which differ significantly from modern ones. Taking into account the peculiarities of the category of the managers of educational institutions as subjects of education, using the model of adult's education D. Kolba, on the basis of the communicative and activitional approach, the authors reveals the content, tasks, forms and methods of teaching at each of the four stages: 1) the actualization of the acquired experience; 2) the reflection on existing own experience; 3) the development of new concepts and concepts, 4) the practice, the experimentation.

**Key words:** postgraduate educational models, empirical learning model, management experience, forms and methods of adult's education, full-time distance learning.

**Постановка проблеми.** У Концепції «Нова українська школа. Простір можливостей» [3] визначено основні орієнтири реформування загальної середньої освіти на найближчу перспективу: децентралізація та демократизація управління освітою, впровадження компетентнісного підходу, педагогіки партнерства, мотивація учителя, автономія учителя та навчального закладу тощо. Це, з одного боку, покладає на керівників загальноосвітніх навчальних закладів підвищену відповідальність за результати управління в умовах реформування освітньої галузі, а з іншого – потребує мобіль-

ного реагування закладів післядипломної педагогічної освіти не тільки на освітні реформи, а й на нові вимоги суспільства до особистості та управлінської компетентності керівника навчального закладу. За цих обставин виникає суперечність між традиційними підходами й накопиченим досвідом підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, потребами нового етапу розвитку вітчизняної післядипломної педагогічної освіти. Одним із шляхів розв'язання цієї суперечності є впровадження сучасних моделей післядипломної освіти керівників загальноосвітніх навчальних закладів.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняних наукових дослідженнях певна увага приділяється моделям післядипломної педагогічної освіти, які склались у країнах Західної Європи. Вчені визначають три концептуально-організаційні моделі: п'ятициклова технологічна модель (модель Б. Джойса і Б. Шоверса), рефлексивна модель, навчання на базі проектів [7; 8]. Усі вони певною мірою знаходять відображення у сучасних наукових дослідженнях та використовуються у практичній діяльності інститутів післядипломної педагогічної освіти.

В умовах надання керівникам закладів освіти можливості вибору установи, в якій вони можуть проходити курси підвищення кваліфікації, ефективною може бути партнерська модель [5, с. 125–128], яка охоплює міжкурсовий період.

Сучасні науковці, визначаючи основні напрями реформування післядипломної освіти керівників навчальних закладів, підкреслюють необхідність переходу до моделі неперервного професійного розвитку шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти [6, с. 148–153].

**Постановка завдання.** Мета статті – висвітлити основні підходи до розробки моделі післядипломної освіти керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз наукових досліджень доводить, що в зазначених моделях післядипломної педагогічної освіти не завжди враховуються особливості категорії керівників навчальних закладів як суб'єктів навчання. Відзначимо ці особливості. Керівники навчальних закладів, як правило, не отримали освіти за фахом «управління», вони мають досвід, який сформувався у процесі неформальної та інформальної освіти, а також управлінської діяльності. У прийнятті управлінських рішень керівники навчальних закладів спираються на цей досвід, він використовується у післядипломній освіті, але разом із позитивним впливом набутий досвід може й гальмувати професійний розвиток керівника навчального закладу. Це зумовлено тим, що діяльність більшості керівників навчальних закладів відбувалася в інших соціально-політичних умовах, ті цінності, якими керувалися директори шкіл та їх заступники, втратили своє значення не тільки для освіти, а й для суспільства загалом. Отже, перед післядипломною освітою управлінських кадрів постає проблема корекції набутого управлінського досвіду, а також формування нового управлінського досвіду.

Основою моделі післядипломної освіти керівників навчальних закладів, яка сприяє розв'язанню вищезазначеної проблеми, є

цикл Д. Колба [9], або модель «навчання через досвід» [4].

Спираючись на модель навчання за Д. Колбом, післядипломну освіту керівників навчальних закладів можна визначити як процес поєднання набутого управлінського досвіду з новими знаннями та вміннями в галузі управління, а також інтеріоризацією нових цінностей, що дає можливість оцінити відповідність власного управлінського досвіду, який склався на попередніх етапах навчання та управлінської діяльності, новому етапу розвитку суспільства.

Емпірична модель навчання за Д. Колбом передбачає послідовність чотирьох етапів: 1) актуалізація набутого досвіду; 2) рефлексія щодо наявного власного досвіду; 3) вироблення нових концепцій і понять; 4) практика, експериментування. Унаслідок реалізації останнього етапу народжується новий досвід.

Слід зазначити, що впровадження цієї моделі у післядипломній освіті керівників навчальних закладів є можливим у декількох варіантах: 1) упродовж одного заняття; 2) у межах певного модуля; 3) упродовж курсового і міжкурсового періодів.

Кожен з етапів названої моделі реалізується за допомогою певних форм і методів навчання дорослих.

І етап. Актуалізація набутого управлінського досвіду.

Метою цього етапу є усвідомлення кожним керівником навчального закладу необхідності подальшого навчання за темою, яка пропонується. Найбільш ефективними на цьому етапі є робота в малих групах, парах, індивідуальна робота, а також використання інтерактивних технологій навчання. Для індивідуальної роботи стане в нагоді тестування за темою заняття. Наведемо приклади із власної практики. Вивчення модулю «Сучасний стан розвитку теорії управління» починається із практичного заняття, на якому слухачам пропонується визначити сутність понять «демократизація управління», «децентралізація управління», «автономія навчального закладу», «автономія учителя», «вмотивований учитель», «педагогіка партнерства». Вивчення теми «Управління якістю освіти в навчальному закладі» починається із такого завдання: розробити модель системи управління якістю освіти в навчальному закладі. Тему «Управлінське рішення: розробка та прийняття» можна розпочати із ділової гри «Прийняття управлінського рішення». Можливе використання кейсів, у яких подаються ситуації у навчальному закладі, котрі потребують управлінського рішення.



При цьому слід враховувати, що практичні завдання зумовлюються метою вивчення модулю або теми і не залежать від ступеня підготовленості слухачів до розв'язання проблеми.

II етап. Рефлексія щодо наявного власного досвіду.

На цьому етапі відбувається обговорення результатів використання управлінського досвіду для розв'язання поставлених завдань: які рішення були вдалими, які ні, чому. Основні запитання, що обговорюються на цьому етапі: «Що ми робили?», «Як ми це робили?», «Що планували і чого реально досягли?» [4]. Викладачу дуже важливо спрямувати емоційно-оцінну діяльність слухачів щодо власного управлінського досвіду не тільки через призму когнітивної сфери особистості, а й через призму ціннісних орієнтацій сучасного суспільства, а саме: людина як найвища цінність, особистість, демократія, свобода, автономія тощо. Результатом цього етапу має бути вмотивованість слухачів не тільки до опанування або оновлення знань із теорії, методики, психології управління, а й до корекції ціннісної основи свого управлінського досвіду. Найбільш відповідними цим завданням є тренінг, обговорення у малих групах, загальне обговорення, складання плану дій.

III етап. Вироблення нових концепцій і понять. Стосовно цього етапу існують різні підходи: деякі називають його теоретичним етапом, інші – етапом абстрактної концептуалізації [4], визначають його як «теоретичні основи» тощо; тут пропонується використовувати лекції, міні-лекції, семінари. Не заперечуючи теоретичну сутність цього етапу, відзначимо, що за таких підходів ідеться про традиційне засвоєння готових знань, не враховується суб'єктна сутність навчання дорослих. Отже, основною метою цього етапу є вироблення керівниками навчальних закладів сучасних управлінських концепцій і понять на основі допоміжного матеріалу, який підготовлений викладачем. Це можуть бути сучасні нормативні документи, наукові статті тощо. Також пропонуються слухачам алгоритми формулювання концепцій і понять. Найбільш продуктивною є роль викладача як коуч-консультанта, котрий допоможе досягти цілей та подолати психологічні бар'єри в оновленні або набутті нових знань.

IV етап. Практика, експериментування. Це етап, на якому здійснюється практична перевірка розробленої концепції. Частково вона може бути перевірена безпосередньо на навчальному занятті (рольові ігри, кейси, огляд відеоматеріалів), але повна

перевірка відбудеться уже у міжкурсний період у практичній діяльності, де буде використано новий управлінський досвід.

Слід зазначити, що на кафедрі менеджменту освіти та психології Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти започатковано очно-дистанційну форму підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів: дві очних тижневих сесії (по 40 годин) і дистанційний етап (28 годин). Така організація навчання сприяє впровадженню моделі Д. Колба, бо надає можливість працювати за етапами моделі не тільки в очному (на групових заняттях) режимі, а й дистанційно (індивідуально) з використанням онлайн-форумів або чатів, коли можуть обговорюватися різні управлінські практики.

**Висновки з проведеного дослідження.** Аналіз особливостей освіти дорослих, зокрема післядипломної освіти керівників загальноосвітніх навчальних закладів, доводить, що одним із шляхів адаптації управлінської діяльності до умов реформування освіти в Україні є корекція наявного управлінського досвіду, який сформувався в інших соціально-політичних умовах, або формування нового управлінського досвіду. Але ця проблема не може бути вирішена без участі самого суб'єкта управлінської діяльності. Заснована на комунікативно-діяльній моделі післядипломної освіти керівників навчальних закладів, в основу якої покладено цикл Д. Колба, сприяє вирішенню таких завдань:

- подолання почуття невідповідності теоретичного матеріалу практичним потребам керівників навчальних закладів, яке часто виникає у слухачів, котрі навчаються за традиційною моделлю навчання;

- осмислення керівниками навчальних закладів власного управлінського досвіду, ціннісних орієнтацій, потреби в теоретичних знаннях у галузі управління;

- забезпечення керівникам навчальних закладів позиції суб'єкта навчання, який здатний розробляти концепції управлінської діяльності в нових соціально-політичних умовах;

- знайомство з управлінським досвідом інших керівників навчальних закладів.

Потребують подальшого дослідження особливості діяльності викладачів в умовах впровадження моделі Д. Колба у післядипломній освіті керівників закладів освіти.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Биков В.Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти: Монографія / В.Ю. Биков. – К. : Атіка, 2008. – 450 с.



2. Калашнікова С.А. Запровадження інноваційних підходів до підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів: досвід Київського міського педагогічного університету імені Б.Д. Грінченка / С.А. Калашнікова, І.О. Линьова // Педагогічна освіта: теорія і практика. Педагогіка. Психологія / КМПУ ім. Б.Д. Грінченка, Ін-т проблем виховання АПН України [редкол.: В.О. Огнев'юк, І.Д. Бех, Л.Л. Хоружа та ін.].
3. Нова українська школа. Простір можливостей : Концепція [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/ua-sch-2016/>.
4. Лютко О.М. Модель навчання через досвід як ефективна форма навчання дорослих / О.М. Лютко [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://visnyk.chnpu.edu.ua/?wpfb\\_dl=2410](http://visnyk.chnpu.edu.ua/?wpfb_dl=2410).
5. Перцова Н.І. Розбудова партнерської моделі підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів / Н.І. Перцова // Керівник нової української школи: світоглядно-професійні орієнтири. – 2017. – С. 125–128.
6. Сидоренко В.В. Реформування системи підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів в умовах реалізації концепції «Нова українська школа» / В.В. Сидоренко // Керівник нової української школи: світоглядно- професійні орієнтири. – 2017. – С. 148–153.
7. Синенко С.І. Розвиток післядипломної педагогічної освіти в країнах Західної Європи (Англія, Франція, Німеччина) : дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.04 / С.І. Синенко. – К., 2002. – 188 с.
8. Швидун В.М. Зарубіжний досвід державного управління впровадженням інновацій у діяльність закладів післядипломної педагогічної освіти / В.М. Швидун [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13svmppo.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13svmppo.pdf).
9. Kolb D. *Experiential learning* / D. Kolb. – Englewood Cliffs (N.J.), 1984. – 40 p.