

О. І. Деменко,  
Директор Департаменту освіти  
Харківської міськради, канд. юр. н.

УДК: 378.046.4

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ ТА ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

### **Вступ.**

Глобальна трансформація сучасного людства, яке вважається таким, що перебуває в епісі постмодерну (постіндустріалізму, постнеокласицизму тощо), увійшла в стадію розвинутого інформаційно-комунікаційного суспільства в умовах домінування загальної ринкової парадигми. Виникнення та розвиток якісно нового типу комунікативних структур і процесів, проникнення інформаційних технологій в усі сфери життєдіяльності суспільства потребує постійного та глибокого переосмислення соціально-управлінської реальності, місця та ролі нових технологій у професійному розвитку керівників, зокрема освітніх закладів.

### **Аналіз попередніх досліджень.**

Питання соціального управління взагалі й процесу управління соціально-педагогічними системами висвітлено в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів: В. Афанасьєва, В. Беспалька, О. Боднар, О. Галуса, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Н. Кузьміної, Ю. Конаржевського, В. Лугового, В. Маслова, М. Мескона, В. Олійника, В. Пікельної, М. Поташніка, Л. Сергеевої, Т. Сорочан, П. Третьякова, Ф. Хедоурі, В. Якуніна та ін.

Питання управління загальноосвітніми навчальними закладами досліджено такими вченими: Г. Єльніковою, Ю. Конаржевським, В. Масловим, В. Пікельною та ін., дошкільними навчальними закладами - розкриті в роботах Г. Бурми, Н. Виноградової, О. Зайченко, Л. Маркової, Л. Пісоцької, Л. Покроєвої, П. Третьякова.

Методологічним основам неперервної педагогічної освіти присвячені праці С. Гончаренко, І. Зязюна, В. Кременя, В. Маслова, В. Олійника.

У наукових роботах О. Анісімова, В. Зазикіна, А. Деркача, Г. Михайлова, Г. Семенова встановлено, що акмеологія вирішує кілька груп завдань: розробка власне акмеологічних методів дослідження й розвитку особистості; розробка акмеологічних моделей професіоналізму й професіонала різних галузей професійної діяльності; створення власне акмеологічних технологій прогресивного розвитку особистості й професіоналізму; проведення конкретних прикладних акмеологічних досліджень. Наукові дослідження в цьому напрямі проводили українські (Л. Орбак-Лембрик, С. Пальчевський, І. Ніколаєску) та білоруські (М. Кухарев, Н. Вишнякова) вчені, які орієнтувалися переважно на акмеологічні ідеї своїх колег.

Суттєво, що вітчизняна педагогічна теорія вже має певні напрацювання в цьому напрямі. Поняття «компетентність» та «професійна компетентність» досліджувалися в різних аспектах у наукових працях В. Бондаря, Л. Алексєєвої, Н. Шаболдіної, А. Алексюка, І. Зязюна, Т. Кондрашової, А. Маркової та ін. Отже, компетентнісно-орієнтована професійна освіта – це об'єктивне явище в освіті, покликане до життя соціально-економічними, політико-освітніми та педагогічними передумовами.

Разом з тим, недостатньо приділена увага удосконаленню управлінської компетентності у керівників загальноосвітніх та дошкільних навчальних закладів у межах їх професійного зростання. Також поза увагою залишилися питання стосовно запровадження ефективних засобів формування та удосконалення управлінської компетентності керівників ЗНЗ та ДНЗ в контексті сучасних вимог суспільства. Такий стан наукового знання зумовлює необхідність розв'язання деяких суперечностей, які мають місце у теорії та практиці, а саме: між потребою суспільства в модернізації управлінського аспекту освіти і недостатністю теоретичних основ її здійснення на рівнях післядипломної професійної освіти; між існуючими розрізненими інституційними формами післядипломної освіти фахівців і необхідністю створення єдиної цілісної системи задля реалізації національної концепції безперервної освіти та подальшої координації діяльності цієї системи вимогами часу щодо постійного оновлення національної системи освіти і недосконалістю координаційних управлінських механізмів з метою гнучкого та оперативного реагування на інноваційні процеси й забезпечення її розвитку в єдиному

освітньому просторі.

Таким чином, актуальність проблеми, невирішеність питань щодо шляхів професійного розвитку керівників ЗНЗ та ДНЗ, наявність суперечностей, недостатня кількість наукових досліджень щодо визначення особливостей та механізмів професійного розвитку керівників загальноосвітніх та дошкільних навчальних закладів зумовили вибір теми дослідження.

**Метою роботи** є виокремлення особливостей професійного розвитку керівників загальноосвітніх та дошкільних навчальних закладів у сучасних умовах. Завданнями було обрано: виявити особливості професійного розвитку керівників ЗНЗ та ДНЗ, проаналізувати основні напрями професійного розвитку керівників ЗНЗ та ДНЗ, дослідити механізми удосконалення професійного розвитку керівників ЗНЗ та ДНЗ.

Теоретичний аналіз проблеми на основі вивчення літератури з філософії, педагогіки, психології, соціології, кваліметрії дав змогу виявити і систематизувати дослідницькі матеріали з проблеми професійного розвитку керівників ЗНЗ та ДНЗ. У роботі застосовувалися методи системно-структурний, порівняльно-зіставний, прогностичний, метод вивчення й узагальнення досвіду сприяв уточненню висновків та основних положень дослідження.

### **Матеріал і результати дослідження.**

Сьогоднішня реальність така, що для України є гострою потреба в інтеграції у світову систему цивілізації з урахуванням національних традицій, успадкованого творчого людського потенціалу й належного рівня виробництва. Запорукою розвитку людського потенціалу є освіта, зокрема її початкові ланки загальноосвітньої та дошкільної. Для будь-якої організації підґрунтям є управлінські механізми. Отже, від керівників цих освітніх ланок залежить зростання майбутніх фахівців. Особливістю професійного розвитку керівників ДНЗ та ЗНЗ є той факт, що вони отримали вищу освіту за спеціальністю вчителя або методиста, але не керівника, тому виникає необхідність у додатковій освіті, яка дозволить їм підвищити свій професійний рівень, формуючи їх управлінську

компетентність.

Як зазначив В. Кремень, «завдання полягає не тільки у забезпеченні реальної, а не декларативної пріоритетної освіти. Не менш важливо побудувати освіту в контексті вимог і можливостей XXI століття, тобто осучаснити і модернізувати всі її складові ланки» [4, с.160]. Управлінська діяльність в системі післядипломної педагогічної освіти вивчається багатьма науковцями: В. Олійником (управління розвитком системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників професійно-технічної освіти); В. Масловим (управління розвитком системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників), Г.Єльниковою (адаптивне управління соціально-педагогічними системами), Г. Дмитренком (застосування стратегічного менеджменту в системі підготовки управлінських кадрів освіти), Л. Пуховською (підготовка педагогічних кадрів в умовах Євроінтеграції), Л. Калініною (інформаційне забезпечення управлінської діяльності навчального закладу) та інші [3, с. 683-684].

В. Пікельна зазначає, що існують різні підходи до визначення характеристики процесу управління. Авторка звертає увагу на те, що «найправильнішим підходом до характеристики процесу управління є системний, так як управляти можна тільки системою» [12, с. 55]. Науковець зауважує, що значна кількість тлумачення поняття «управління» ґрунтується на системному підході до управління і у найузагальненішому вигляді зміст цього поняття розкривається «як вплив на систему, якою управляють, з метою максимального її функціонування, з тим, щоб перехід у якісно новий стан, що відбувається циклічно, сприяв досягненню визначених завдань [12, с. 55].

Основна мета, зміст будь-якої управлінської функції складається з двох компонентів: 1) аналізу стану системи, контролю її основних параметрів, кількісного визначення тих факторів, які виводять систему зі стану рівноваги, і причин їх появи; 2) визначення складу заходів, спрямованих на оптимізацію процесу управління [14].

Системний підхід є одним із провідних. В. Афанасьєв визначає цілісну

систему як «сукупність об'єктів, взаємодія яких обумовлює наявність нових інтегральних якостей, що не властиві її складникам та компонентам, які утворюють [1, с. 24].

Досвід реформування системи освіти в Україні показав, що якість освіти – це, в першу чергу, функція якості стандартів освіти та професійної підготовки, інфраструктур внутрішнього і зовнішнього середовища, управління навчальним закладом.

Нова постановка проблеми підготовки управлінських та педагогічних кадрів потребує наукового переосмислення існуючих цінностей щодо системи формування професійної кваліфікації керівників, актуалізується пошук оптимальних форм організації процесу підвищення компетентності керівника та вчителя в післядипломний період.

Останнім часом навчання впродовж життя стало ключовим елементом у визначенні Європейським союзом стратегій щодо формування найбільш конкурентоспроможного й динамічного у світі суспільства, що базується на знаннях.

Зміст процесу управління визначається його цілями, принципами, функціями суб'єкта і об'єкта управління, а також методами, які використовуються. Характеристика організації процесу управління – це перш за все опис його основних ланок, учасників та існуючих між ними взаємозв'язків та взаємин. Технологія процесу управління – це розробка прийняття рішень, раціональна організація праці співробітників апарату управління, керівників, педагогів [11, с. 79].

Зміст процесу управління, його спрямованість обумовлені його цілями, виокремлення яких є початковим етапом управління. Цілі управління можна класифікувати за їх змістом, значущістю та періодичністю (стратегічні, тактичні, оперативні тощо). Проблема цілей управління невід'ємно пов'язана з оцінкою результатів, які отримуємо при їх досягненні.

М. Поташник пропонує три принципи: системність, конкретність, міра [13]. Системність, на погляд автора, передбачає розвиненість у роботі керівника

всіх управлінських функцій, їх взаємодію та взаємозв'язок. Принцип конкретності містить пошук оптимального для себе, організації тощо варіанта управління (механізми, стиль, зміст, методи). Принцип міри в управлінні приводить до економії часу та підвищення ефекту, так як його послідовне здійснення гармонізує всю управлінську структуру, запобігає різним гіпертрофіям [13, с. 20 – 24]. На наш погляд, ці принципи відповідають також провідній ідеї та змістовності діяльності щодо координації. Однією з провідних проблем освіти є неперервна освіта. Як зазначають Ю. Кулюткін та Г. Сухобська, «неперервна освіта, перш за все, виступає як такий принцип побудови народної освіти, який забезпечує використання кожною людиною протягом всього життя різних освітніх закладів, і який дозволяє йому раціонально поєднувати освіту з самоосвітою» [6, с. 7]. А. Кузьмінський вважає, що найбільш прийнятним є таке визначення: неперервна педагогічна освіта – це процес формування й розвитку педагога як професійної особистості за допомогою спеціальних технологій, методів, засобів, прийомів, форм на базі комплексу спеціалізованих навчальних закладів [5]. Необхідно зазначити, що М. Лапенюк підкреслювала об'єктивні та суб'єктивні основи неперервної освіти, де до об'єктивних вона відносила – взаємозв'язок ланцюжка навчальних закладів, їх наступність та послідовність у виконанні соціальних функцій, у єдності змісту, методів, прийомів, засобів та форм набуття, поглиблення та поширення загальних та спеціальних знань та умінь. Суб'єктивною основою є ступінь розвитку рефлексії, умотивованість навчально-професійної діяльності, що спонукає до підвищенню культурного, освітнього рівнів. На наш погляд, до об'єктивної основи також необхідно додати нову парадигму професійного розвитку фахівця, а саме компетентнісний підхід [7]. В. Воронцов, Н. Дробноход, Ю. Захаров, В. Маслов, О. Мороз, Е. Нікітін, П. Худомінський основними функціями неперервної освіти вважають такі: компенсаторна, адаптивна, інтегративна.

Щоб відповідати викликам нового часу та запитам загальноосвітньої та дошкільної освіти XXI ст., керівники повинні мати відповідні інтелектуальні та

моральні якості, а також навички критичної рефлексії, яка є інструментом для мислення та вирішення професійних проблем. Погоджуючись з М. Нагачем у тому що, слід сприймати професіоналізм учителя «не як тренування в техніці викладання, а як підготовку інтелектуала, який здатний змінюватися» [8, с. 35], наголошуємо на тому, що керівник також повинен бути здатним до змін.

Важливим є питання вибору механізмів професійної підготовки керівників ЗНЗ та ДНЗ у сучасних швидкоплинних умовах. Одним з яких є отримання другої спеціальної освіти за магістерською програмою «Управління навчальними закладами (за типами)». У центрі уваги постає постійне вдосконалення професійності керівників навчальних закладів, тобто підготовка до постійних змін.

В сучасних умовах підготовки фахівців, зокрема керівників нового покоління науковці, звертаються до міждисциплінарної галузі знань у системі наук про людину – акмеології, яка досліджує процес досягнення людиною вершин її творчості, професіоналізму. Вона і є, по суті, своєрідною теорією найвищих досягнень людини й цивілізації [2, 9].

Об'єктом цієї наукової дисципліни є людина в динаміці самоактуалізації її власного творчого потенціалу, саморозвитку, самовдосконалення, самовизначення у різних життєвих сферах професійної самореалізації, у тому числі й в освіті. А її предметом вважають процеси, закономірності й механізми, умови, чинники й стимули реалізації творчого потенціалу людини, шляхи розвитку готовності до майбутньої діяльності, удосконалення людини як індивіда, індивідуальності, суб'єкта праці й особистості у життєдіяльності, професії, спілкуванні [2, 9].

Сучасному етапу розвитку акмеології притаманні такі характеристики, як: фундаментальність, інтеграційний характер і гуманістична спрямованість. Фундаментальність теоретичної акмеології виявляється в її інтеграційному характері, що визначається широкими міждисциплінарними зв'язками, які акумулюють результати комплексних досліджень у вирішенні центральної проблеми – прогресивного розвитку зрілої особистості, яка прагне досягти вершин у цьому розвитку. Гуманістична спрямованість виражається в націленості акмеологічних досліджень на благо конкретної особистості, на гармонізацію її розвитку й відносин.

Принципи андрагогічного підходу зумовлені методологічними принципами гуманістичної освітньої парадигми [10]. Основним методом андрагогічного підходу, що визначає вибір методів навчання, є «метод аналізу досвіду», який, у свою чергу, відповідає змісту освіти і принципам навчання дорослих. Специфічними методами навчання дорослої людини є організаційно-діяльнісні методи, що включають моделювання, рефлексію і проектування. Серед типових характеристик методів навчання особистісно-орієнтованої освітньої парадигми освіти дорослих можна визначити комунікацію як розуміння іншого, рефлексію як усвідомлення себе та мислення як виробництво власних думок. Через це стає очевидним вибір методів організації взаємодії суб'єктів освітнього процесу при андрагогічному підході, якому властиві діалогові методи навчання та інтерактивні технології.

Найбільш поширеною формою навчання за умови андрагогічного підходу є групова робота із застосуванням специфічних організаційно-діяльнісних методів навчання, заснованих на технології усвідомлення та орієнтованих на самостійне вирішення проблем. Через це базовим методом андрагогічного підходу, як уже зазначалось, є саме «метод аналізу досвіду», що визначає вибір різноманітних індивідуальних методик навчання та організації навчального процесу в дорослій аудиторії. Відносини співробітництва найбільш ефективно сприяють розвитку слухачів як суб'єктів діяльності й становленню їх активної життєвої позиції в цілому, оскільки категорія «співробітництво» являє собою складну єдність, а саме: по-перше, форми взаємозв'язку, заснованої на взаєморозумінні; по-друге, паритетності організації спільної діяльності, що передбачає прояв самостійності, активності й організованості; по-третє, форми взаємодії учасників навчального процесу, тобто вміння майбутніх спеціалістів працювати разом як між собою (у команді), так і з викладачем при об'єднанні зусиль і погодженості дій.

Сучасні електронні засоби комунікації надають широкі можливості взаємодії слухачів із навчальним матеріалом. Навчальний матеріал постає об'єктом навчальної взаємодії, що зумовлює активну пізнавальну позицію слухача як суб'єкта навчального процесу. Проте, діалог як партнерська взаємодія може відбуватися не тільки з викладачем, а й з іншими агентами навчального процесу. Взаємообмін досвідом навчання, участь у



відеоконференціях, дискусіях, листування електронною поштою – усе це розвиває у слухача універсальні комунікативні вміння, безумовно корисні для подальшої професійної діяльності.

Розвиток інформаційних технологій відкриває великі перспективи для розвитку та поширення відкритої освіти, майбутнє якої залежить від модернізації опосередкованої форми організації педагогічної взаємодії, а саме через застосування відеозаписів, прямих телетрансляцій та телефонних бесід тощо. Позиція агентів докорінно змінюється. Викладач, відмовляючись від моносуб'єктної трансляції змісту навчання, віддає перевагу позиції організатора комунікацій, головною метою якого є відкриття перед студентами горизонтів академічних знань та можливих траєкторій їх розвитку. Викладач стає порадином-експертом, який допомагає встановити ступінь відповідності рішень навчуваних та результатів їх діяльності із тим, що планувалось (педагогічними завданнями, проблемами, що потребують вирішення). Саме така педагогічна взаємодія може вважатися базовою для багатьох інноваційних педагогічних технологій. При цьому не можна забувати, що нинішній фахівець має володіти високою професійною та комунікативною культурою, морально-духовними цінностями, що дозволить йому уникнути конфлікту з довкіллям. Суспільно неконтрольований розвиток техніки й технології, упровадження величезних технічних проектів спричинили глобальну кризу цивілізації, вихід з якої можливий лише шляхом здійснення освітньо-інтелектуальної, освітньо-виховної революції передусім у професійній освіті та у вітчизняній системі освіти в цілому.

Саме технологічний базис нових інформаційних технологій дозволяє реалізувати головні переваги нової освітньої системи – навчання впродовж всього життя та навчання на відстані (дистанційна освіта). У зв'язку із залученням у навчальний процес електронних засобів інформації та комунікації поступово змінюються підходи до організації педагогічної комунікації. Навчальний матеріал стає об'єктом навчальної взаємодії, що зумовлює активну пізнавальну позицію слухача як суб'єкта навчального процесу. Важливим фактором у цьому напрямку розвитку педагогічної взаємодії є формування в слухачів умінь учитися, мотивація до самостійної когнітивної діяльності та самоактуалізації.

Нині більше 83 чоловік навчається на магістерській програмі «Управління навчальним закладом (за типом)» у різних ВНЗ м. Харкова, серед яких: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Українська інженерно-педагогічна академія, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди.

Зауважимо, що директори, заступники директорів з навчально-виховної роботи та педагоги-організатори складають 70% контингенту ЗНЗ, які навчаються на зазначеній магістерській програмі. Тоді як відсоток вчителів складає – 30%. Так само й серед представників ДНЗ: завідувачі й вихователі-методисти складають 70%, а практичні психологи, музичні керівники, вихователі – 30%. За порівнянням кількості діючих керівників, які навчаються, завідувачі ДНЗ складають 84%, а директори ЗНЗ – 16%.

У результаті навчання керівників ДНЗ та ЗНЗ їх професіоналізм зростає. А в цілому це впливає на розуміння ними нових підходів до навчання та виховання дітей, а також господарювання у навчальному закладі.

Отже, показниками професійного зростання на основі навчання можна вважати прояв у керівників таких особистісних характеристик, як: висока позитивна мотивація до пізнання, навчальної та суспільно значущої діяльності; висока усвідомлена активність керівників у навчальній діяльності; висока соціальна активність, здатність до співпраці; самостійність та ініціативність; готовність до професійно-особистісного самовизначення; сформованість гуманістичних цінностей; задоволеність взаємодією агентів управлінського процесу; оволодіння комунікативними компетенціями.

### **Висновки.**

Отже, важливою умовою успішної й ефективної освіти стають особистісні значущості научуваних, їх уміння комплексно застосовувати засвоєні способи діяльності. Неперервна освіта є гарантом застосування на практиці принципу навчання упродовж життя, підґрунтям якого є процес

формування й розвитку керівника як професійної особистості за допомогою спеціальних технологій, методів, засобів, прийомів, форм на базі комплексу спеціалізованих навчальних закладів. В ході переосмислення існуючих цінностей щодо системи формування професійної кваліфікації керівників функціями неперервної освіти стають такі: компенсаторна, адаптивна та інтегративна. Керівники повинні мати відповідні інтелектуальні та моральні якості, а також навички критичної рефлексії, яка є інструментом для мислення та вирішення професійних проблем. Застосування сучасних підходів до навчання дорослих є основою їх професійного розвитку. Серед них - акмеологія, яка досліджує процес досягнення людиною вершин її творчості, професіоналізму. Вона і є своєрідною теорією найвищих досягнень людини й цивілізації. Гуманістична спрямованість виражається в націленості акмеологічних досліджень на благо конкретної особистості, на гармонізацію її розвитку й відносин. Основним методом андрагогічного підходу є метод аналізу досвіду. Розвиток інформаційних технологій відкриває великі перспективи для розвитку та поширення відкритої освіти. Саме технологічний базис нових інформаційних технологій дозволяє реалізувати головну перевагу нової освітньої системи – навчання впродовж всього життя.

Перспективним нам вважається дослідження щодо виявлення особливостей професійного розвитку керівників ЗНЗ та ДНЗ у системі підвищення кваліфікації керівних кадрів дошкільної та загальноосвітньої ланок в освіті на основі дистанційного навчання.

#### **Список використаних джерел.**

1. Афанасьев В. Г. Системность и общество / В. Т. Афанасьев. - М.: Политиздат, 1980. - 368 с.
2. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала / А. А. Деркач. – М. : Изд-во МПСИ ; Воронеж : НПО «МОДЭК», 2004. – 752 с.
3. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; [ гол. ред. В. Г. Кремень ]. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
4. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти.

Стратегія. Реалізація. Результати. К.:Грамота, 2005. – 448 с.

5. Кузьмінський А. І. Теоретико-методологічні засади післядипломної педагогічної освіти в Україні: дис. доктора пед. наук: 13.00.04 / Кузьмінський Анатолій Іванович. – К.: Інститут педагогіки і психології, 2003. – 443 с.

6. Кулюткин Ю.Н. Исследования познавательной деятельности учащихся вечерней школы. Самоорганизация познавательной активности личности как основа готовности к самообразованию / Ю.Н.Кулюткин, Г.С.Сухобская.– М.: «Педагогика», 1977. – 152 с.

7. Лапенко М. И. Модернизация функций и содержания деятельности институтов последипломного образования в условиях региона: дис. канд. пед. н., 13.00.01 / Национальный педагогический ун-т им. М.П.Драгоманова. – К., 1998. – 205 с

8. Нагач М.В. Підготовка майбутніх учителів у школах професійного розвитку в США : 13.00.04 / Нагач Марина Володимирівна. – К., 2008. – 279 с

9. Ніколаєску І.О. Практичні основи акмеологічного розвитку особистості в умовах освітньо-інформаційного простору: навчально-методичний посібник /І.О.Ніколаєску. –Черкаси: ОПОПП, 2012. –с.

10. Освіта дорослих: теоретичні і методологічні засади: [монографія] / авт. кол.: Л.Б. Лук'янова, Л.Є. Сігаєва, О.В. Аніщенко та ін. - К.: Педагогічна думка, 2012.- 272 с.

11. Основы внутришкольного управления / П. В. Худоминський, Ю. В. Васильев, Э.Р. Лихацкая, и др. [под. ред. П. В. Худоминського]; НИИ Управления и экономики народного образования АПН СССР. – М.: Педагогика, 1987. – 164с.

12. Пикельная В.С. Теоретические основы управления: Школоведческий аспект: метод. пособие / В. С. Пикельная. – М.: Высш. шк., 1990. – 175 с.

13. Поташник М. М. Оптимизация управления школой. / Поташник М. М. – М.: Знание, 1991. – 64 с. – (В помощь лектору. Библиотека «Современная школа: проблемы руководства»)

14. Чуйкин А.М. Основы менеджмента: учебное пособие / А. М. Чуйкин. – Калинингр. ун-т: Калининград, 1996. – 106 с.