

Здрагат Світлана Геннадіївна,
кандидат соціологічних наук,
старший викладач кафедри філософії освіти
КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»,
м. Одеса, Україна,
<http://orcid.org/0000-0002-2574-1927>

БАГАТОВЕКТОРНІСТЬ, МОБІЛЬНІСТЬ ТА ГНУЧКІСТЬ ЗМІСТУ Й ФОРМ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНО-ФАХОВОГО РІВНЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

***Анотація.** У статті обґрунтовуються актуальні теоретичні та практичні засади формування організаційної моделі роботи з керівниками закладів освіти у системі післядипломної педагогічної освіти. Пропонується розглянути деякі практичні підходи до формування методичного змісту підвищення кваліфікації менеджера закладу освіти (з досвіду роботи).*

***Ключові слова:** освіта, керівник закладу освіти, підвищення кваліфікації менеджера шкільної освіти, професійний розвиток керівника освітнього закладу.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку українського суспільства, євроінтеграційні процеси вивели на перший план розвиток людських ресурсів на засадах людиноцентризму, актуалізували нові умови формування кадрового потенціалу на місцях. Особистість, її потреби і розвиток сьогодні визнано основними передумовами процесу, змістом соціальної політики кожної держави, складовою національного багатства.

З огляду на це, очевидно, що система освіти має відіграти ключову роль у забезпеченні сталого, динамічного розвитку сучасного суспільства, а формування наукового, науково-педагогічного, педагогічного й загалом інтелектуального потенціалу України має стати пріоритетним напрямом державної освітньої політики.

Проте існує протиріччя між суспільною потребою модернізації всієї системи освіти на засадах гуманістичних та демократичних цінностей суспільства знань, потребою високого рівня професіоналізму керівників освітніх закладів і наявними можливостями системи післядипломної педагогічної освіти щодо забезпечення належної якості освіти. У свою чергу, розвиток професіоналізму керівників і педагогічних працівників у системі післядипломної педагогічної освіти характеризується також низкою протиріч між:

- суспільною формою управлінської та педагогічної діяльності, колективним характером праці, що зумовлює міжособистісну взаємодію, та індивідуальною формою опанування управлінських і педагогічних технологій кожним учасником освітнього процесу;
- об'єктивними вимогами суспільства до особистості та діяльності керівників та обмеженістю умов для розвитку їхнього професіоналізму в повсякденній практиці;
- зосередженістю свідомості керівників на минулому соціальному досвіді та необхідністю орієнтації їх на майбутні зміни в освіті;
- необхідністю забезпечення розвитку освітніх інституцій, що потребує інноваційних підходів, і особистою неготовністю педагогів до впровадження інновації (Карташова та ін., 2020).

Розв'язання цих протиріч лежить в основі всієї системи безперервного професійного розвитку керівників освітніх закладів у післядипломній педагогічній освіті, а саме: врахування тенденцій розвитку суспільства, на опанування нового змісту та педагогічних технологій, на впровадження інновацій, на розвиток умінь зіставляти локальні проблеми своєї управлінської та педагогічної діяльності із загальнодержавними пріоритетами, на вмотивованість власного професійного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі тенденції посилення взаємодії педагогічної науки з практикою, запровадження інновацій на всіх рівнях освіти, зростання вимог до рівня професіоналізму педагогів зумовлюють нові підходи до визначення напрямів, змісту та технологій цілісного професійного розвитку сучасного управлінця, що пов'язано з необхідністю забезпечення визначеної державою стратегії розвитку освіти.

Одними з перших розробників теоретичних засад безперервної освіти стали П. Ленгранд, Е. Фор, Ф. Кумис. Сьогодні проблемами безперервної професійної педагогічної освіти присвячено чисельні наукові праці (В. Бондар, В. Кремень, С. Крисюк, В. Маслов, В. Олійник, Л. Сергеева, М. Скрипник, Т. Сорочан).

Проблема управління професійним розвитком керівників освітніх закладів актуалізується у зв'язку з потребою реалізації державної політики в галузі освіти та необхідністю підвищення їх загальної та професійної культури, створення умов, що забезпечують відповідність їх професійного рівня запитам і потребам вчителів. Саме питання теорії та практики управління професійним розвитком педагогічних працівників – керівників закладів загальної середньої освіти, спеціальних шкіл, навчально-реабілітаційних центрів, дитячих будинків у фокусі уваги інституції післядипломної

педагогічної освіти (Сидоренко та ін., 2017).

В умовах, що склалися в Україні, проблема становлення професійного розвитку керівника закладу освіти та забезпечення умов для його ефективного професійного зростання набула стратегічного значення, адже саме від цього залежить формування кадрового потенціалу закладу освіти. Підтвердження ми знаходимо у Законах України «Про освіту» (2017) та «Про повну загальну середню освіту» (2020); у Професійному стандарті «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (2021), де визначено професійні компетентності керівника закладу освіти.

Вкрай важливо вирішити проблему мобільності, багатовекторності та гнучкості змісту у системі підвищення професійно-фахового рівня керівника закладу освіти. Новий зміст і завдання сучасної системи освіти потребують особливої уваги до особистості та її професійного розвитку. Особливістю управління професійним розвитком керівників освітніх закладів є те, що ми працюємо з досвідченою аудиторією, яка вже володіє певними знаннями і практичними навичками виконання своєї роботи і може критично ставитися до навчального матеріалу, але, водночас, переповнена бажанням отримати саме ту інформацію, яка потрібна для професійної діяльності.

Тому, головними завданнями щодо професійно-фахового зростання керівників можуть виступати: забезпечення ефективного виконання функціональних обов'язків; підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій; підвищення фахового зростання, адаптація керівників до нового змісту та технологій управлінської діяльності. Управління професійним розвитком є провідним чинником становлення висококваліфікованих керівників, оскільки враховуються як потреби закладу, так і потреби суспільства.

Мета статті – запропонувати та розглянути деякі підходи до формування організаційної моделі роботи з керівниками закладів освіти на основі системно-цільового проектування у системі післядипломної педагогічної освіти.

Формат роботи структурного підрозділу, який опікується створенням системи роботи з керівниками закладів освіти, може здійснюватися на основі системно-цільового підходу з використанням проектних технологій у моделі організації роботи підрозділу та його складових. Системний підхід забезпечує цілісне бачення у взаємодії всіх структурних складових професійного розвитку керівника та надає можливості дотримуватись системності, відслідковувати наступність і нести відповідальність за результати та наслідки своєї роботи.

Використання системного підходу у післядипломній педагогічній освіті передбачає встановлення багатокомпонентної структури самої системи та з'ясування внутрішніх зв'язків між її окремими елементами, що реалізує функціонал системи післядипломної освіти: удосконалення науково-теоретичної і методичної підготовки, професійної майстерності, розширення загальнокультурного рівня керівників закладів позашкільної і середньої освіти та органів управління освітою.

Зміни, що відбуваються в суспільстві та освіті, вимагають постійного розвитку нових управлінських компетенцій сучасного керівника: здатність до стратегічного мислення та планування, здатність ефективно управляти людськими ресурсами, готовність до нестандартних фахових дій, відповідальності та самостійності в прийнятті рішень тощо.

Сьогоднішня практика модернізації процесу управління професійним розвитком керівників в системі післядипломної освіти, з одного боку, стимулює пошук нових прогресивних управлінських моделей, з іншого, стимулює процес цілеспрямованого, теоретичного їх упровадження. Отже, виникає об'єктивна необхідність постійного оновлення змісту та форм підвищення професійно-фахового рівня керівників ЗЗСО що забезпечує багатовекторність їх підготовки.

Принципами, на яких базується формування проблематики курсів удосконалення керівника у системі післядипломної роботи, є системність, наступність та актуальність. Теми, які визначаються для опанування керівниками закладів освіти під час курсової підготовки, спрямовані на організацію та створення якісного освітнього середовища. Курсова тематика створює умови та надає можливість підвищити кваліфікацію керівнику з питань організації методичного простору в закладі освіти, питань фінансового та правового аспекту роботи керівника закладу, одним з актуальних питань є проблематика щодо якості освіти. При формуванні тематики курсової підготовки є необхідність постійно враховувати запити та побажання слухачів, які можливо отримувати під час анкетування. Таким чином, доцільно запропоновувати теми, які спрямовані на організацію та створення якісного освітнього середовища, наприклад: «Управління педагогічними системами закладу освіти», «Моделювання освітнього середовища закладу», «Менеджмент освітньої організації», «Комплексна безпека освітньої організації», «Педагогіка партнерства: сучасний формат управління закладом освіти», «Управління інклюзивним середовищем в закладі освіти на засадах педагогіки партнерства», «Організація освітнього процесу в спеціальних закладах та навчально-реабілітаційних центрах» та ін. На підвищення професійних компетенцій керівника с питань організації методичного простору в закладі освіти, наприклад: «Методична робота в закладі освіти в умовах змін», «Освітні програми

ЗЗСО: проектування та управління реалізацією», «Педагог та здобувач освіти у новому форматі освітнього процесу», «Конструювання шкільної персоніфікованої системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників», «Технології тайм-менеджменту в професійній діяльності керівника закладу освіти», «Консультування та супервізія як сучасні форми підтримки професійного розвитку педагогів», «Успішне лідерство: від теорії до практики», «Формування базової культури особистості у закладах інституційного догляду та виховання», «Формування толерантної особистості в контексті людиноцентристської парадигми освіти» та ін. Задля висвітлювання питань фінансового та правового аспекту роботи керівника закладу можливо запропонувати такі курси, як: «Фінансові аспекти управління освітньою організацією», «Правові засади професійної діяльності педагогічних працівників в умовах змін» та ін. Проблематику щодо забезпечення якості освіти можливо реалізувати такими темами курсів, як: «Внутрішня система оцінки якості освіти ЗЗСО: організаційний, методичний та управлінський супровід», «Самооцінювання роботи закладу освіти», «Заклад освіти – простір безпеки: створюємо разом» та ін.

Також одним з напрямів системи роботи з керівними кадрами є робота з працівниками ЦПРПП, які безпосередньо працюють та мають можливість впливу на керівництво закладу освіти, тому проблематика курсів підвищення кваліфікації, яка враховує етап становлення центрів, може включати такі теми: «Функції та ролі консультанта ЦПР ПП», «Консультанти ЦПР ПП: професійний розвиток та нові соціальні ролі» та ін.

Велике значення з точки зору мобільності та гнучкості має така форма курсового впливу як корпоративні курси, тематика яких спрямовується на розвиток закладу освіти, для прикладу можливо запропонувати такі теми: «Проектування внутрішньої системи якості освіти закладу», «Педагогічний дизайн: стратегія планування уроку як розвивального відкритого освітнього середовища», «Ресурси професійного зростання та потенціал особистості педагогічного працівника закладу освіти», «Моделювання якості освітньої діяльності: від теорії до практики», «Професійний стандарт учителя: траєкторія успіху», «Міждисциплінарний підхід як основа сучасного уроку» та ін.

Важливе місце в системі роботи з керівними кадрами закладів займає робота у період поза проведення курсів підвищення кваліфікації. Тому, одним з основних завдань системи післядипломної роботи є створення умов для керівники, які мають можливість підвищити свою кваліфікацію через різноманітні додаткові форми організації навчання: конференції, круглі столи, постійно діючі семінари, Школи, науково-практичні семінари, семінари-практикуми, вебінари, тренінги, дискусійні платформи, консультації та ін.

Однією з системних форм роботи в період поза курсами з керівниками закладів освіти може бути проведення семінарів, що діють на постійній основі або «Шкіл керівника». Такий формат передбачає навчання на декількох сесіях, терміном до року, на яких опрацьовується певна проблематика з стабільною групою учасників. Це надає можливість мобільно та гнучко реагувати на запити та потреби керівника в залежності від проблем та викликів, що виникають під час роботи. Наприклад, використовуючи певний досвід робот, можливо запропонувати постійно діючі семінари з тем: «Дизайн сучасного уроку», «Формування освітнього простору закладу освіти в умовах децентралізації: управлінський аспект», «Конвергентна освіта – освіта для майбутнього», «Інтеграція позашкільля в освітню практику»; щодо роботи Шкіл для керівників закладів освіти можливо запропонувати теми: «Проактивний керівник – якісна освіта», «Якісна освіта кожному здобувачу освіти» та ін. Школу для консультантів ЦПРПП – «Консультант центру професійного розвитку педагогів як соціальний лідер в освітньому середовищі» та ін. Базуючись на досвіді своєї роботи можливо визначити, що така форма роботи показала себе як ефективна, результативна та продуктивна, яка дозволяє системно та більш глибоко розкрити певний напрям діяльності керівника закладу освіти. Позитивні відгуки щодо такої форми підвищення кваліфікації прослідковувались у відгуках та побажаннях під час анкетування та рефлексії. Доцільно використовувати роботу творчих груп як форму роботи з керівним складом, наприклад: творча група: «Естетичне виховання засобами педагогіки Монтесорі» та творча група «Системний підхід до підвищення кваліфікації педагогів інтернатних закладів в міжкурсовий період». Ця форма роботи зарекомендувала себе як достатньо продуктивна, вона дає можливість оперативної та мобільно створювати проблемне поле та у колі однодумців шукати ефективні шляхи вирішення проблем, але недоліком роботи творчих груп є недостатня розповсюдженість узагальнюючих матеріалів, напрацювань та рекомендацій за наслідками розробки з певних тем.

Великий вплив на формування та розвиток управлінських компетенцій/й керівника закладу освіти відіграє така класична форма роботи з педагогами як семінар, науково-практичний семінар, семінар – тренінг, семінар – практикум. Ці форми роботи дають можливість охопити велику палітру питань зі сфери професійної діяльності керівника школи. Таким чином, базуючись на досвіді роботи з керівними кадрами можливо запропонувати для опрацювання через семінари актуальні питання:

- науково-практичні семінари: «Діяльність адміністрації ЗЗСО щодо вивчення та оцінювання професійних компетенцій педагогів»; «Системний підхід до підвищення кваліфікації педагогів інтернатних закладів у міжкурсовий період», «Формування комунікативної компетентності консультантів центрів професійного розвитку педагогів на засадах соціального партнерства», «Керівництво та лідерство: стратегія, тактика, перспектива (для керівників опорних закладів)», «Становлення соціально-орієнтованої особистості у Вальдорфській школі» та ін.;

- семінари-практикуми: «Розвиток інноваційної культури керівників ЗЗСО», «Академічна культура суб'єктів освітнього процесу», «Внутрішня система забезпечення якості освіти: концепція, стратегія, план розвитку закладу освіти», «Тайм-менеджмент в діяльності керівника закладу освіти», «Трансформація підходів до управління закладом освіти в умовах децентралізації», «Створення ефективної моделі внутрішнього моніторингу у закладі загальної середньої освіти» та ін.;

- семінар-тренінг «Вектор змін діяльності керівника сучасного закладу освіти», «Соціально-педагогічна модель діяльності опорного закладу в умовах Нової української школи» та ін.;

- круглий стіл «Мотиваційний компонент творчої діяльності учасників освітнього процесу вальдорфських шкіл», «Організаційні уміння та навички керівника освіти» та ін.

Поряд з класичними формами роботи можна запропонувати для використання нові форми роботи такі як: фасилітаційні сесії з проблем: «Автономія закладу освіти: педагогічний та фінансовий аспекти», «Трансформація підходів до управління закладом освіти в умовах децентралізації», методичний кластер «Соціальне партнерство – майстерня майбутнього», мережева управлінська майстерня «Ефективне впровадження інформаційно-цифрових технологій в управлінську та освітню діяльність», коворкінг з особистісного розвитку педагога «Технологія селф-коучингу».

У системі роботи з керівними кадрами надається підтримка керівнику закладу освіти у формі консультування. Для налагодження прямої комунікації, підтримки, взаємо підтримки, оперативного інформування (соціальні мережі, наприклад, телеграм- канал, чат).

Для прикладу організації роботи структури та її підрозділів, які працюють з керівним складом, пропонуємо для застосування організаційну модель на основі системно-цільового підходу з використанням проектних технологій, тобто «проект у проекті». Кожен підрозділ структури організує свою роботу через проектну діяльність, яка спрямовується на реалізацію загального Проекту усієї структури, що забезпечує цілісність системи роботи з керівниками закладів освіти. Такий підхід надає можливість цілісно та системно організувати роботу з такою цільовою групою, як менеджери освіти та забезпечити реалізацію науково-дослідної теми самої структури та науково-методичних тем структурних підрозділів на основі інновації педагогічної науки та практики. Такий загальний Проект та «підпроекти» можуть бути розрахованими на 5 років і кожного року доцільно підводити підсумки на щорічній регіональній науково-практичній конференції, де аналізується робота усіх підрозділів структури та вибудовуються перспективи подальшого розвитку, де щорічно підіймаються та обговорюються питання поширення палітри проблематики як курсового так й міжкурсівного спрямування, що створює умови: мобільності та гнучкості реагування на сучасні виклики з якими стикаються керівники закладів освіти; оновлення змісту і форм роботи з керівниками освітніх закладів, що в свою чергу мотивує керівників до підвищення свого професійного рівня; бажання скоріше освоїти роботу; зберегти колишню чи одержати вищу посаду; забезпечити гарантію стабільності чи зростання доходів; набути знання; розширити контакти; стати більш конкурентоспроможним на ринку праці, тощо.

Висновки. Система підвищення кваліфікації керівників освітніх закладів, яка пропонується, ґрунтується на концепції безперервної освіти та визначена як стратегічна, де головними принципами є системність, безперервність, індивідуалізація навчання, фундаменталізація, гуманізація та гуманітаризація. Здатність реагувати на швидкі соціально-економічні і техніко-технологічні умови дає змогу керівникам освітніх закладів швидше отримати результат, критично оцінити пропоновані інновації, брати участь в їх апробації та реалізації. Курси підвищення кваліфікації і методична робота з керівниками освітніх закладів у міжкурсовий період вимагає систематичного оновлення та поглиблення. Ця система спрямована на задоволення інтересів у професійному зростанні керівника школи, на вдосконалення навчальних процесів післядипломної освіти щодо удосконалення професійної компетентності менеджера освіти. В управлінні професійним розвитком керівників освітніх закладів необхідно впроваджувати організаційно-методичні заходи, що покликані докорінно змінити на краще його стан. Необхідно: використовувати сучасні методи навчання; сприяти розробці нових навчальних методик, наукових і навальних посібників; впроваджувати гнучку взаємодію теоретичних і практичних аспектів управління професійним розвитком керівників освітніх закладів.

Сьогодні стає очевидним, що управління професійним розвитком керівників освіти неможливо без їхнього індивідуального вкладу у цей процес. Професійний розвиток керівників значною мірою залежить від майстерності самих керівників та ефективності системи підвищення кваліфікації,

яка повинна бути багатовекторною, гнучкою та динамічною, здатною створювати стабільний запас високо кваліфікаційних управлінців в освіті готових оперативно реагувати на швидкоплинні зміни, які відбуваються у суспільстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про повну загальну середню освіту» № 464-IX (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
2. Закон України «Про освіту» (2017) № 2145-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
3. Карташова, Л. А., Кириченко, М. О., & Сорочан, Т. М. (2020). Антикризовий менеджмент підвищення кваліфікації. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 2(1), 1-10. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-1-7-9>
4. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» № 568- 21(2021). <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profesijnij-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti>
5. Професійний розвиток педагогічних, науково-педагогічних працівників і керівників закладів освіти галузі знань 01 «Освіта» у системі підвищення кваліфікації: збірник освітньо-професійних програм: у 2-х ч. Ч. 1 / наукова ред., упорядкування В. В. Сидоренко, Я. Л. Швень. К.: Агроосвіта, 2019. 252 с.
6. Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології: *збірник матеріалів II-ї Всеукраїнської Інтернет-конференції 28 квітня 2017 р.* м. Київ / редкол.: В. В. Сидоренко, М.І.Скрипник, Я.Л.Швень. К.: ЦПППО, 2017. 424 с.

REFERENCES

1. Zakon Ukrainy «Pro povnu zahalnu seredniu osvitu» № 464-IX (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
2. Zakon Ukrainy «Pro osvitu» (2017) № 2145-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
3. Kartashova, L. A., Kyrychenko, M. O., & Sorochan, T. M. (2020). Antykryzovyi menedzhment pidvyshchennia kvalifikatsii. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, 2(1), 1-10. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-1-7-9>
4. Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy «Pro zatverdzhennia profesiinoho standartu «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity» № 568-21(2021). <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profesijnij-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti>
5. Profesiinyi rozvytok pedahohichnykh, naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv i kerivnykiv zakladiv osvity haluzi znan 01 «Osvita» u systemi pidvyshchennia kvalifikatsii: zbirnyk osvithno-profesiinykh proham: u 2-kh ch. Ch. 1 / naukova red., uporiadkuvannia V. V. Sydorenko, Ya. L. Shven. K.: Ahroosvita, 2019. 252 s.
6. Profesiinyi rozvytok fakhivtsiv u systemi osvity doroslykh: istoriia, teoriia, tekhnolohii: zbirnyk materialiv II-yi vseukrainskoi Internet-konferentsii 28 kvitnia 2017 r. m. Kyiv / redkol.: V. V. Sydorenko, M. I. Skrypnyk, Ya. L. Shven. K.: TsIPPO, 2017. 424 s.

Svitlana Zdrahat,

Candidate of Sociological Sciences,
senior lecturer of the Department of Philosophy of Education
of Odessa Regional Academy of In-Service Education,
Odessa, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-2574-1927>

MULTI-VECTOR APPROACH, MOBILITY AND FLEXIBILITY OF CONTENT AND FORMS OF THE PROFESSIONAL LEVEL DEVELOPMENT OF AN EDUCATION INSTITUTION DIRECTOR

Abstract. *The article substantiates actual theoretical and practical foundations of formation of organizational model of work with education institutions directors in the system of postgraduate pedagogical education. Certain practical approaches to the formation of methodological content of professional development of a school education manager (in accordance with the work experience) is proposed to consider.*

Key words: *education, education institution director, professional development of a school education manager, professional development of an education institution director.*

Дата надходження до редакції: 29 січня 2023 року

© Здрагат С. Г., 2023