

2.8 Щодо теоретичних та методологічних засад підготовки менеджерів освіти

На сьогодні важливим напрямом досліджень якості освіти та особливостей формування системи навчання є дослідження феноменів професійних компетентностей.

Якщо звернутись до міжнародних нормативних документів, то міжнародний стандарт ISO 9000:2000 «Системи управління якістю» визначає компетентність як «доведену спроможність застосовувати знання і вміння в професійній діяльності», уміння, навички і способи здійснення педагогічного спілкування [106].

У Національній рамці кваліфікацій України поняття компетентність трактується як здатність особи, зокрема її знання, навички та вміння належним чином виконувати роботу [107].

Професійна компетентність викладача має такі компоненти, як:

1. Рефлексивний (виявляється у здатності свідомо контролювати наслідки і результати власної діяльності);
2. Функціональний (виявляється у вигляді знань про способи професійної діяльності, реалізує мій на основі системи певних технологій та методик викладацької діяльності);
3. Мотиваційний;
4. Комунікативний (передбачає здатність чітко і ясно виражати думки, аргументувати, аналізувати та ін.) [108].

Сладовою професійної компетенції викладача є управлінська компетенція. Управлінська компетентність викладача являє собою інтегративну сукупність професійно-особистісних здібностей і операційно-технологічних характеристик управлінських умінь, що забезпечують прийняття управлінських рішень. Основними складовими управлінської компетентності викладача можна вважати наступні:

- позиційно-ціннісний компонент – це сформованість інтегральних професійно значущих особистісних якостей: професійно-педагогічна спрямованість, професійна мотивація, професійно-ціннісна орієнтація і педагогічні здібності;

- когнітивно-операційний компонент – система знань про управління як провідну діяльність викладача-професіонала; про педагогічний менеджмент; про способи і форми професійного самовдосконалення, узагальнення і трансляції досвіду, а також самопрезентації;

- аналітико-рефлексивний компонент – уміння здійснювати педагогічний аналіз ресурсів; уміння проектувати цілі для студента і для викладача в управлінських формулюваннях; уміння планувати навчальний процес від кінцевої мети; вміння його спланувати, організувати, здійснювати та проаналізувати; здатність до постійного професійного вдосконалення, володіння прийомами аналізу і узагальнення власного досвіду через статті, виступи і т.д.; уміння вибрати стратегічний напрямок і форми діяльності для професійного зростання [109].

За думкою А. Губи є комплекс спеціальних управлінських компетенцій, які характеризують і складають основу управлінської культури педагога і виражають його готовність до здійснення професійно-педагогічної діяльності. Це управлінські компетенції, які охоплюють поняття «управлінська культура», а саме: фізична (психофізіологічна), психологічна, інформаційно-гностична, інтелектуально-творча, регулятивна, організаційно-комунікативна, дієво-творча, правова [110].

Робота керівника заклад освіти здійснюється на основі наступних управлінських вмінь і навичок:

- діагностико-прогностичні (проективні) – вміння чітко визначати мету, цілі і завдання в ході навчального процесу;

- гностичні вміння як здатність аналізувати, порівнювати, узагальнювати, вносити корективи;

- організаційно-регулятивні – самостійно приймати доцільні управлінські рішення з урахуванням психологічних особливостей конкретної ситуації;

- соціально-психологічні – організовувати сприятливий психологічний клімат, підвищувати мотивацію;
- контрольно-коригувальні – регулювання взаємовідносин і підвищення згуртованості учнівського колективу, ліквідація конфліктів, координація навчальної та пізнавальної діяльності учнів.

Управлінська діяльність викладача відноситься до розумової категорії, яка здійснюється людиною у вигляді нервово-психічних зусиль та існує в трьох основних формах: евристичній, адміністративній і операційній: евристична діяльність зводиться до сукупності дій стосовно аналізу і вивчення тих чи інших проблем, що стоять перед вищим навчальним закладом, і розробки на їх основі різних варіантів рішень – управлінських, економічних, технічних.

Формування управлінських вмінь здійснюється в процесі відповідної професійної підготовки.

Поняття «професійна підготовка» можна визначити як сукупність спеціальних знань, умінь і навичок, якостей, трудового досвіду та норм поведінки, що забезпечують можливість успішної роботи з певної професії; процес повідомлення учням відповідних знань й умінь [111]

Професійна підготовка – це цілеспрямований процес у закладі вищої освіти, що забезпечує формування значущих для майбутньої професійної діяльності знань, практичних умінь і навичок, а також професійно важливих рис особистості відповідно до обраної кваліфікації, достатніх для успішного виконання майбутнім спеціалістом професійних обов'язків; систему професійного навчання, метою якого є прискорене набуття студентами навичок, необхідних для виконання певної роботи, групи робіт [112].

Менеджера освіти можна охарактеризувати таким чином: гуманізована професія, метою і результатом управлінської праці якої є теж людина, особистість; фахівець, який має високий рівень професійної підготовки, здатний свідомо змінюватись і розвиватись, творчо збагачувати свою професію, підвищувати інтерес до результатів своєї роботи; менеджер навчального закладу, який професійно здійснює керівництво організаційною системою та персоналом

навчального закладу в межах посадових інструкцій на різних рівнях управління [113].

Підготовку менеджерів як поетапний процес розвитку свідомості й професійної компетенції, корекції, компенсації психологічних ресурсів для успішного формування конкретних професійних функцій [114].

Також професійну підготовку керівників навчальних закладів можна визначити як процес набуття (розвитку) професійних компетенцій з метою підвищення управлінської компетентності як здатності ефективно виконувати професійну діяльність з управління навчальним закладом. Результатом професійної підготовки керівників навчальних закладів є професійний розвиток – розвиток професійної компетентності [114].

На сьогодні освітнє середовище характеризується нестабільністю, що певним чином ускладнює професійну підготовку менеджерів освіти.

Так, розроблено модель підготовки майбутніх менеджерів освіти до професійної діяльності в умовах інноваційного середовища, що включає пріоритетні принципи (модульності, інноваційності, інтегративності, гностичності, самоконтролю, самокорекції, реінжинірингу) та педагогічні умови (запровадження матричної структури визначення навчальних елементів підготовки майбутніх менеджерів освіти до професійної діяльності в умовах інноваційного середовища; забезпечення мотивації щодо іміджевих і престижних оцінок діяльності менеджерів освіти).

Для менеджера освіти як професіонала у сфері управління важливого значення набуває постійний професійний розвиток і самовдосконалення.

Сучасні умови здійснення освітньої діяльності передбачають радикальну перебудову управління сферою освіти шляхом її демократизації, децентралізації, створення регіональних систем управління навчально-виховними закладами. В умовах переходу від державного до державно-громадського управління основними шляхами виступають:

– раціональне поєднання діяльності центральних, регіональних та місцевих органів управління освітою з впровадження подвійного підпорядкування;

- створення єдиної інформаційно–комп’ютерної системи управління освітою;
- визначення повноважень в системі управління освітою центральних і місцевих органів, органів громадського самоврядування;
- створення системи державно-громадської оцінки діяльності навчально-виховних закладів, якості загальноосвітньої та фахової підготовки спеціалістів через систему акредитації та атестації тощо;
- розвиток і вдосконалення всіх напрямів діяльності навчально-виховних закладів і установ, стимулювання через економічні і правові важелі самовдосконалення, конкурентоздатності, саморозвитку, автономності в управлінні; – наукове обґрунтування нової системи управління освітою [113].

Сучасний керівник навчального закладу як менеджер освіти повинен мати широкий професійний кругозір і високий рівень знань, необхідних для роботи в складних умовах швидко змінюваного середовища. На необхідності постійного підвищення якості професійної підготовки сучасних керівників навчальних закладів звернено увагу в наступних нормативно-законодавчих документах Міністерства освіти і науки України: законах України „Про освіту”, „Про вищу освіту”, Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012 – 2021 рр. Така підготовка здійснюється на другому (магістерському) рівні вищої освіти.

Важливими та досить специфічними компетентностями, які повинні бути сформовані при професійній підготовці керівників навчальних закладів є аналітична та стратегічна компетентності.

Під аналітичною діяльністю розуміється усвідомлений процес вирішення державними службовцями професійних завдань (у межах своєї компетенції) із застосуванням різних методів аналізу, ефективність якого залежить від рівня методологічної, інструментально-процесуальної, політико-управлінської та комунікативної компетентностей. Існує структурно-логічну модель аналітичної діяльності державних службовців у галузі державного управління, а саме: визначення об’єкта, предмета та проблеми аналізу → формування ідеальної моделі об’єкта і предмета, що забезпечує створення нормативної бази для

подальшої аналітично-дослідницької діяльності → висунення різного роду гіпотез, які дозволяють зрозуміти проблему → визначення типу аналізу згідно з запропонованою класифікацією аналітичної діяльності → вибір конкретних методів аналітичної діяльності → застосування методів до предмета дослідження в аспекті перевірки гіпотез → формулювання аналітичних висновків [115].

Аналітична діяльність менеджера освіти в сучасному розумінні розглядається як пізнавальна, що дозволяє проникнути в сутність різноманітних, часто суперечливих процесів і явищ (що мають місце в освітньому закладі), виявити в них причинно-наслідкові зв'язки, чинники прискорення і гальмування розвитку. Учена наголошує, що аналітична діяльність менеджера освіти пов'язана з аналізом: освітніх результатів навчальної та позанавчальної діяльності учнів; методичної діяльності педагогічного колективу (аналіз якості викладання, аналіз занять, аналіз навчально-програмної документації тощо) та методичних об'єднань соціально-педагогічної ситуації в освітньому закладі; навчально-методичної та виховної роботи; інноваційної та дослідно-експериментальної діяльності; роботи структурних підрозділів освітнього закладу.

Ефективне виконання такої роботи вимагає формування системи кропіткої професійної підготовки у закладах вищої освіти, самопідготовки.

Також однією з компетентностей, які необхідно формувати в процесі професійної підготовки керівників навчальних закладів як менеджерів освіти є компетентність зі стратегічного управління. Вона є складовою професійних компетенцій керівника. Так, компетентність зі стратегічного управління керівників навчальних закладів ми розглядаємо як інтегративну якість особистості майбутнього професіонала, яка формується в освітньому процесі та містить систему знань, умінь, навичок, інтересів, потреб, мотивів, цінностей, досвіду, соціальних норм і правил поведінки, необхідних для стратегічного управління закладом освіти, що виявляється в здатності ініціювати стратегічні зміни, здійснювати стратегічний аналіз, розробляти стратегії розвитку, стратегічні плани та стратегічні програми навчального закладу та реалізовувати їх.

У структурі компетентності зі стратегічного управління менеджерів освіти є наступні складові:

- когнітивна (показує суму теоретичних знань і практичних умінь, необхідних для ефективної професійної діяльності в умовах постійно змінюваного зовнішнього та внутрішнього середовища організації);
- мотиваційно-ціннісна (освоєння стратегічного мислення);
- діяльнісноповедінкова (містить вміння здійснювати стратегічний аналіз, розробляти стратегію розвитку навчального закладу спрямовану на досягнення стратегічних цілей організації).

Важливою складовою успішного отримання формування компетентності зі стратегічного управління є створення відповідного педагогічного середовища. Педагогічними умовами формування компетентності зі стратегічного управління в освітньому процесі ЗВО, які характеризують ефективне педагогічне середовище, є:

- інтеграція теорії стратегічного управління у зміст фахових дисциплін навчального плану;
- упровадження в освітній процес університету інноваційних (наприклад, інтерактивних методів та форм навчання) методів щодо оволодіння магістрантами знаннями, уміннями та навичками застосування стратегічного управління;
- активізація самостійної навчальної діяльності майбутніх менеджерів освіти шляхом організації наукових досліджень, предметом яких є стратегічного управління освітнім закладом, як ефективного засобу формування компетентності та набуття досвіду діяльності майбутніх керівників навчальних закладів.

Створення ефективного навчального середовища вбачаємо у впровадженні фахових дисципліни, які було б спрямовано на вивчення особливостей стратегічного управління саме в освітньому процесі. Таким дисциплінами можуть бути «Стратегічний менеджмент освіти», «Стратегічне управління інноваційним розвитком», «Стратегічне управління в освітніх системах».

Такі дисципліни мають розкривати сутність стратегічного розвитку навчального закладу різних рівне акредитації, інструменти моделювання

стратегічного розвитку закладу освіти, технологію моделювання стратегічного розвитку університету, способи й методи реалізації стратегії розвитку закладу освіти [116].

Наступною складовою ефективного педагогічного середовища формування стратегічної компетенції менеджерів освіти на другому (магістерському) рівні вищої освіти є система методів навчання. На сьогодні доведено, що традиційна система навчального процесу, яка містить лекції, практичні, семінарські заняття є малоефективною. Тому необхідно застосовувати інноваційні методи навчання.

У процесі підготовки зі стратегічного управління майбутніх фахівців найбільш ефективними є інтерактивні методи навчання (метод проектів, метод аналізу проблемних ситуацій (кейс-метод), дослідний метод, ігрові методики (ділові, імітаційні, рольові ігри), метод „мозкового штурму”, метод „круглого столу”, заняття-тренінги, педагогічний коучинг). Серед інтерактивних форм навчання доцільними виявилися: творчі завдання, робота в малих групах, дискусія, інтерактивні лекції (лекція-бесіда, лекція-дискусія, лекція з розглядом конкретних ситуацій, лекція із заздалегідь запланованими помилками, лекція-прес-конференція, мінілекція, евристична бесіда, позааудиторні форми навчання (перегляд та обговорення відеофільмів, екскурсія, відвідування виставок тощо).

Як високоефективний метод організації підготовки менеджерів освіти зарекомендував себе ситуаційний метод. Традиційно перевагою застосування ситуаційного методу визначають можливість майбутніми менеджерами освіти отримати текст з описом конкретної реальної управлінської ситуації, обговорити її, висунути рішення, запропонувати альтернативи, розробити алгоритм розв'язання поставленого завдання. Одночасне існування кількох альтернативних рішень і можливість вибору формують у майбутнього менеджера освіти певну гнучкість до розгляду управлінських проблем, спільне обговорення проблеми сприяє вільному обміну думками, виробленню спільного погляду на колективне рішення, розвитку комунікативних якостей, культури спілкування, умінь аргументувати, доводити власну позицію, удосконалювати техніки діалогової

комунікації (слухання, сперечання, ставлення запитань та формулювання відповідей тощо).

Аналіз конкретної ситуації при використанні метода ситуаційного навчання надає можливість не лише перевірити теоретичні знання, а й оволодівати практичними навичками, застосовувати знання на практиці. Пропонує при застосуванні метода аналізу конкретної ситуації розділити цей аналіз на п'ять етапів: перший етап – введення до запропонованої проблеми (10–15 хв.), де обґрунтовується актуальність теми, розкривається її складність, значущість,

уточнюється зв'язок цієї проблеми з попередніми темами. Другий етап – постановка завдання (3–5 хв.), де група розподіляється на кілька підгруп (по 3 особи), кожна з якої одержує папку з необхідним матеріалом. Третій етап – робота підгруп над ситуаціями (30–35 хв.), де пропонується така послідовність вирішення ситуацій: ознайомлення зі змістом конкретної ситуації; з'ясування проблеми, яку необхідно вирішити; визначення головного і другорядного; самостійний аналіз одержаної інформації й підготовка індивідуальних варіантів рішення; попереднє обговорення рішення у підгрупах; аналіз і оцінка різних варіантів рішення всіма учасниками; прийняття узгодженого рішення. На четвертому етапі – групова дискусія (20–25 хв.), обговорення прийнятих рішень усіма слухачами, розробка зразків рішення; п'ятий етап – підбиття підсумків керівником (10–15 хв.).

Метод кейс-стаді (кейс-навчання) – це опис конкретної ситуації або випадку в будь-якій сфері (педагогічній, соціальній, управлінській, економічній тощо), містить не просто опис, не якусь проблему чи суперечність, а будується на реальних фактах. Перевагами визначено практичну спрямованість (дозволяє застосувати теоретичні знання до вирішення практичних завдань, компенсує виключно академічну освіту і сприяє зануренню в реальні професійні ситуації); інтерактивний формат (забезпечує більш ефективне засвоєння матеріалу за рахунок високої емоційної залученості та активної участі тих, хто навчається, акцентується не на оволодінні «готовими» знаннями, а на творчому їх виробленні); конкретні навички (дозволяє вдосконалювати навички, розвивати

здібності, здатності, які виявляються вкрай необхідними в реальному робочому процесі).

Навчання за методикою аналізу конкретних ситуацій – кейс-стаді (метод аналізу конкретних ситуацій, який дозволяє проводити ефективне навчання дорослих, зокрема в умовах післядипломної освіти) фокусується на дослідженні ситуації та використанні відомих фактів і аналітичних навичок для прийняття ефективного рішення. До специфічних ознак кейс-стаді належать: наявність учасників гри, керівника та заданої ситуації; моделювання реальної динамічної ситуації, що може виникнути в певний чи інший момент (у кейсі відображається максимально реальна (або штучна) ситуація дійсності); наявність у ситуаційному завданні проблеми або конфлікту (проблемність може бути задана або умовами гри, або виникати при необхідності управління об'єктом в умовах зміни ситуації); не повна формалізація ситуації і наявність у ній невизначеності, що потребує самостійних не шаблонних рішень; динамічність оточення і її залежність від попередніх рішень учасників кейсу; наявність мотивації, що вимагає від учасників гри діяти як у реальному житті [117].

Одним з найперспективніших й найскладніших способів стимулювання активних самостійних зусиль здобувача освіти для максимального розвитку свого особистісного трудового потенціалу та його найбільш ефективного використання і подальшого нарощування у процесі професійно-трудової діяльності вбачаємо в організації навчального тренінгу.

Навчальний тренінг створює такі організаційно-педагогічні умови:

- максимально моделює, імітує майбутню професійну діяльність;
- залучає здобувачів освіти до різноманітних форм і методів пізнавальної діяльності, що активізують їхню самостійність, ініціативу, винахідливість, тобто створюють базу для розвитку творчих здібностей;
- цілеспрямовано виявляє й розвиває творчу індивідуальність майбутнього менеджера освіти.

Тренінг передбачає собою планомірно здійснювану програму різноманітних вправ з метою формування і удосконалення вмінь і навичок, підвищення

ефективності трудової діяльності. Для підвищення ефективності тренінгу, необхідно враховувати наступні три важливі складові наукового обґрунтування тренінгової програми [118]:

1. Аналіз потреби в тренінгу. Потреба повинна бути визначена в формі цілей та складових часток тренінгової програми.
2. Підбір методів і технік, які найбільш сприятливі цілям тренінгу.
3. Оцінка тренінгової програми, тобто вимір її результатів.

Аналіз потреби в тренінгу здійснюється на трьох основних рівнях: всієї організації, робочого місця та окремого робітника.

Формування цілей тренінгу - значить чітко викласти, які завдання зможуть виконати учасники після закінчення тренінгу (або по завершенню окремих стадій навчання), при яких умовах вони продемонструють свої уміння і навички та за яким стандартами буде здійснено їх виконання. Актуальною тематикою тренінгів на сучасному етапі являються: організаційне лідерство, керівництво персоналом як різновид влади, важливі індивідуальні параметри ефективного керівництва, стилі керівництва, культуроорієнтоване керівництво, мотивація організаційної поведінки, ділові комунікації, управління конфліктами, методика наймання на роботу, оцінка персоналу.

Тренінгові методи - це методи або способи навчання, які достатньо вже розглядались (наприклад, рольові, ділові ігри, метод конкретної ситуації, мозкова атака, групова дискусія, виробниче навчання, тренінг з роботи в команді та ін.)

Тренінгова техніка - характеризує загальний спосіб та особливості навчаючого впливу. Спеціалісти визначають чотири види основних тренінгових технік:

- інформаційну;
 - симуляційну (імітаційну);
 - вправи по практичному виконанню роботи (виробниче навчання);
- груподинамічні вправи [119].

Тренінг визнано найефективнішою формою організації підготовки менеджерів, оскільки навчання менеджерів у тренінговому режимі не лише

забезпечує інтенсивне засвоєння необхідних умінь у процесі активної творчої діяльності, а й створює сприятливий для розвитку особистості контекст. Тренінги виступають ефективним засобом професійної підготовки менеджерів різних напрямів, дозволяють активізувати внутрішні приховані резерви особистості, є важливим інструментом підвищення майстерності менеджерів освіти як під час підготовки у вищому навчальному закладі, так і під час підвищення їх кваліфікації. Специфіка тренінгового процесу спирається на рефлексію, що дозволяє кожному студенту за досить нетривалий строк одержати від групи якнайбільше зворотної інформації про власне «Я», сприяє самопізнанню, самоконтролю й саморегуляції його особистості [119].

Використання тренінгів у процесі підготовки майбутніх менеджерів освіти до аналітичної діяльності в загальноосвітніх закладах передбачає комплекс логічно послідовних тренінгових вправ, що спрямовані на закріплення знань, відпрацювання вмінь, розвиток якостей, що забезпечують їхню підготовленість до експертно-аналітичної діяльності в загальноосвітніх закладах.

При цьому формування ефективної системи методів навчання повинна супроводжуватися формуванням системи позитивної мотивації до навчальної діяльності. На формування позитивної мотивації до навчально-пізнавального процесу впливають наступні умови перебігу навчальної діяльності здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти: професіоналізм викладача (бажання та вміння навчити); ставлення до здобувача як до компетентної особистості; сприяння самовизначенню здобувача, розвиток позитивних емоцій здобувача; організація навчання як процесу пізнання; використання методів, що стимулюють навчально-пізнавальну діяльність; усвідомлення найближчих і кінцевих цілей навчання; професійна спрямованість навчальної діяльності; доступність змісту навчального матеріалу, що пропонується викладачем на занятті; постійне створення та «підкріплення» ситуації успіху для невпевнених у своїх силах здобувачів [121].

У процесі організації самостійної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти важливе місце посідає організація наукової

діяльності майбутніх керівників навчального закладу. З метою забезпечення умов для розвитку студентської науки та діяльності необхідні такі заходи:

- залучення магістрантів до реалізації колективних наукових досліджень зі стратегічного управління;

- розроблення тематики магістерських робіт, спрямованої на дослідження особливостей стратегічного управління в закладах освіти; – проведення наукових досліджень і розробок, що відповідають сучасним принципам організації наукової та інноваційної діяльності й кращим вітчизняним та світовим практикам зі стратегічного управління;

- формування об'єктивної системи моніторингу та оцінки результативності наукових досліджень магістрантів;

- активізація діяльності викладачів та магістрантів у розробленні та реалізації державних цільових, галузевих і регіональних соціально-економічних проектів і програм;

- проведення експертно-аналітичного оцінювання наукових розробок для органів управління всіх рівнів і суб'єктів господарювання; формування портфеля договірних замовлень на дослідження зі стратегічного управління навчальним закладами.

Таким чином, можна зробити висновок, що професійна підготовка менеджерів освіти, формування у них необхідних компетентностей, яка здійснюється в закладах вищої освіти потребує створення досить спеціального педагогічного середовища, використання нетрадиційних методів навчання.