

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ
ЗА МАГІСТЕРСЬКОЮ ПРОГРАМОЮ «УПРАВЛІННЯ
НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ (ЗА ТИПОМ)»**

Стаття присвячена висвітленню проблеми підготовки управлінських кадрів для освітньої галузі за магістерськими програмами у вищих навчальних закладах та закладах післядипломної освіти в умовах децентралізації влади і реформування освітньої галузі. Розкрито сучасні шляхи, форми, методи організації навчального процесу за магістерською програмою «Управління навчальним закладом (за типом)». Автор фокусує увагу на таких методах, як моделювання, аналіз конкретних ситуацій, порівняльний аналіз, історична ретроспектива. До провідних умов, що впливають на це й процес відносимо: тип, структуру, контингент майбутніх управлінців, програмне забезпечення, використання сучасних інформаційних технологій, поєднання теоретичних і практичних курсів, визнання важливості регіонального підходу, побудови навчальних планів на принципах неперервності, співпраці та співтворчості.

Ключові слова: магістерська програма, управлінське рішення, освітній менеджмент, моделювання, аналіз проблемної ситуації.

Федяєва В. Л., Федяєва М.С.

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОДГОТОВКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КАДРОВ ПО МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЕ «УПРАВЛЕНИЕ УЧЕБНЫМ
ЗАВЕДЕНИЕМ» (ПО ТИПУ)**

Статья посвящена освещению проблемы подготовки управленческих кадров для образовательной отрасли в процессе подготовки магистров в высших учебных заведениях и заведениях последипломного образования в условиях децентрализации власти и реформирования образовательной отрасли. Раскрыты современные направления, формы, методы организации

учебного процесса по магистерской программе «Управление учебным заведением (по типу)». Автор фокусирует внимание на таких методах, как моделирование, анализ конкретных ситуаций, сравнительный анализ, историческая ретроспектива. К ведущим условиям, влияющих на этот процесс относим: тип, структуру, контингент будущих управленцев, программное обеспечение, использование современных информационных технологий, сочетание теоретических и практических курсов, признание важности регионального подхода, построения учебных планов на принципах непрерывности, сотрудничества и сотворчества.

Ключевые слова: магистерская программа, управленческое решение, образовательный менеджмент, моделирование, анализ проблемной ситуации.

Fediaieva V.L., Fediaieva M.S.

MODERN APPROACHES TO MANAGERIAL CADRES TRAINING
ACCORDING TO THE MASTER'S PROGRAM «MANAGEMENT
OF EDUCATIONAL INSTITUTION» (ACCORDING TO TYPE)

The article is devoted to highlighting of the problem of managers' training for education sector grounding in master's programs in the higher educational institutions and institutions of postgraduate education in the conditions of decentralization of power and reforming of the education sector. The modern trends, forms, methods of organization of educational process according to master's program "Management of educational institution (according to type)". The author focuses on such methods, as modelling (demonstrative, subject-mathematical (schematic), the logical-semantic (descriptive)), the analysis of specific situations, comparative analysis, historical retrospective. In the leading conditions that affect of this process includes: the type, structure, contingent of future managers, the providing with programmes, the using of modern information technologies, the combination of theoretical and practical courses, the recognition of the importance of a regional approach, curriculum building on the principles of

continuity, cooperation and co-creation. Also this article describes the issues of problem situation in administrative practices that requires taking of the relevant decision. The authors determine that the problem situation can be used as a research method, evaluation method, method of analysis, study method. Special attention is paid to solving such important issues in managers training as the use of acquired knowledge in future practice and the usage the situational knowledge that's directed to solving a particular situation.

Taking into consideration that for managers in the educational sphere there are several options in a coming to a particular decision, the authors in their study offer the students the following variant of behavior, as the most voluminous and roomy.

Keywords: *master program, managerial decision, educational management, modeling, analysis of the problem situation.*

Сьогодні поняття про успішне керування закладами освіти у нашій країні розглядаються вченими, практиками, чиновниками в контексті таких нагальних напрямів як державне регулювання; децентралізація влади, зокрема на рівні місцевого самоврядування; реформування освітньої галузі як в цілому, так і конкретних типах навчальних закладів. Такі завдання висувають нові вимоги до керівника: не просто бути управлінцем (адміністратором), а ще й менеджером освітньої галузі.

На сьогодні як вітчизняні вчені у галузі управління освітою (В. Кремень, В. Луговий, В. Олійник [2; 3; 4]), так і зарубіжні (Теодор Дж. Ковальський, Лі Шулман, Д. Шьон, Р. Шелсон [1; 5; 6; 7]) акцентують увагу на методах, які дають змогу пов'язати академічні знання з практичним станом речей у закладах освіти.

Питання професійної підготовки керівників освітніх установ, шкіл, вищих навчальних закладів не є новим, і особливо гостро поставало і постає у період проведення реформ в освітній галузі.

Кожна пертурбація позначається низкою причин до змін, і, як наголошують учені, здійснити якісні істотні кроки вперед досі не вдається.

Адже не враховується регіональний підхід, відсутність стандартних навчальних планів та програм за спеціальністю «Управління освітою», зокрема їх спрямування на теоретичну, а не на практичну складову (на відміну від Європейських країн, де практична частина становить 80% навчального плану). Ці питання також торкаються і підготовки за магістерською програмою «Управління навчальним закладом (за типом)». Необхідно зазначити, що кожен тип навчальних закладів (університет, педагогічний університет, заклад післядипломної освіти тощо) має свій контингент слухачів. Так, наприклад, у класичних університетах навчаються бакалаври різних факультетів, у педагогічних – студенти, які безпосередньо готуються до роботи в початковій та середній школі, дошкільних навчальних закладах; у закладах післядипломної освіти – вчителі, випускники вищих навчальних закладів, які є резервом керівних кадрів освітянських інституцій, або безпосередньо фахівці, які працюють у цій сфері. Всі вони керуються тим, що набуті за цією магістерською програмою знання, безпосередньо стосуватимуться практичної діяльності. Це спрямовує викладачів вищих навчальних закладів ефективно поєднувати теоретичні курси, якими б ті могли керуватися у своїй практичній діяльності, й прив'язувати ці курси (навчальні дисципліни) до реальних завдань, що стоять перед керівниками навчальних закладів різного типу, різних управлінських структур у галузі освіти (на рівні області, міста, району, навчального закладу). Крім того, провідною ідеєю цих курсів є донесення до слухачів тези, що керівник має навчатися впродовж усього життя. В цілому, такі програми повинні вибудовуватися на принципах неперервності, систематичності, послідовності, науковості, креативності, ґрунтовності тощо. При цьому викладачі мають прищепити студентам уміння аналізу та самоаналізу в повсякденній управлінській діяльності.

Не викликає сумніву теза про те, що теоретичні знання і навіть практичні навички (під час проходження практики, практичних занять у вищому навчальному закладі) виявляються недостатніми для вирішення

освітніх управлінських проблем. Як одну з причин учені виокремлюють недооцінку керівниками впливу оточуючого середовища, виникнення непередбачуваних ситуацій. Різні економічні, соціальні, політичні, матеріальні ситуації можуть привести до швидкої зміни діяльності закладів освіти, і здобуті в процесі навчання теоретичні знання й практичні навички не приведуть до миттєвого вирішення проблем, що постали перед тим чи тим керівником. Отже, майбутніх управлінців доцільно готувати на основі того, що найкращі фахівці – ті, котрі володіють одночасно і відповідним обсягом знань, і умінням застосовувати ці знання до кожної конкретної ситуації. Коли йдеться про керування закладом освіти, то найуспішнішими завідувачами дошкільних навчальних закладів директорами шкіл, коледжів, училищ, ректорами вищих навчальних закладів, академій є ті, хто оперативно й творчо використовує нормативно-правове забезпечення управління навчальним закладом у конкретній ситуації та володіє управлінською культурою.

Також при побудові магістерських програм необхідно виходити з урахування регіонального підходу, пам'ятаючи, що структура навчальних закладів в регіонах України змінилася під впливом процесів, які відбуваються у демографічній структурі суспільства, економіці та політиці. Водночас нові досягнення у навчальній практиці підготовки майбутніх управлінців освітньої галузі, технологіях планування, проведення й організації навчально-виховного процесу та наукової діяльності позначалися також і на методах керування навчальними закладами. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології відкрили освітянам прямий доступ до багатьох тем, таких як: юридична інформація (зміни до нормативно-правового забезпечення), функціонування та управління закладами освіти, освітньою галуззю в цілому; оновлені статистичні дані. Провідне місце в управлінській діяльності посіла електронна пошта, котра значно спростила процес спілкування як керівника з підлеглими, батьками, школярами й студентами, так і з керівниками вищого рівня. Ці та інші приклади наочно

демонструють те, як зміни в освітньому й управлінському середовищах ставлять нові вимоги до керівників навчальних закладів і освітніх установ, органів місцевого самоврядування, зокрема активне використання цих технологій.

Таким чином, у своєму науковому визначенні ми виходимо з того, що керівник навчального закладу (закладу освіти) має володіти теоретичними знаннями (нормативно-правове забезпечення функціонування освітньої галузі (закладу освіти)), технічними навичками (сучасними інформаційно-комунікативними технологіями), які потрібні для виконання управлінських функцій; здатністю здійснювати аналіз та самоаналіз. Такий підхід сприятиме інтеграції знань, навичок і досвіду, що виводитиме процес управління на сучасний рівень. Безумовно, все це сприятиме підвищенню результативності набутих у вищих навчальних закладах професійних знань, застосування їх на практиці. Тобто, розв'язання нетипових, нестандартних ситуацій у школі, дитячому садку, коледжі, інституті, університеті часто вирізняє високопрофесійних керівників, управлінців органів виконавчої влади в освітній галузі з-поміж усіх інших.

Дипломований фахівець із керування освітою повинен бути детально ознайомлений з такими методами діяльності як теоретична рефлексія, філософський пошук, дослідження та екскурс в історію, і має володіти технічними навичками в адмініструванні та викладанні. Передусім магістри – випускники цієї спеціальності – магістерських програм за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти», «Управління навчальним закладом» (за типом)) має розуміти теоретичні аспекти і знати історичні корені такого виду діяльності, як керування навчальним закладом, а також проводити дослідження, враховуючи те, що на сьогодні в Україні найширшим чином здійснюється підготовка фахівців найвищого рівня за науковою галуззю «Педагогічні науки» з присвоєння до 2015 року наукового звання кандидата педагогічних наук. Спеціальність – 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою», а починаючи з 2015 року за спеціальностями: 011 – науки про

освіту, 073 – менеджмент за галуззю знань: 01 – Освіта, 07 – Управління та адміністрування.

При підготовці майбутніх фахівців в освітній галузі використовуються різні форми, методи, засоби, прийоми підготовки. Найбільш поширена – навчання в процесі аудиторних занять, тобто процес передачі навичок керування (управління). Не викликає сумніву, що на сьогодні це провідна форма професійної підготовки у вищих навчальних закладах, втім самого навчання як такого недостатньо. Так, традиційні лекції й наочні методи можуть бути відповідною формою навчання, однак власний досвід викладання в університеті дає змогу говорити, що кожна тема, кожен розділ конкретних програм за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти», «Управління навчальним закладом (за типом)» має свої прийоми, засоби (наприклад, спостерігати, аналізувати, збирати інформацію, узагальнювати, систематизувати, готувати проекти розпоряджень, наказів, планів тощо). Зокрема ми виділяємо такі, як моделювання, аналіз конкретних ситуацій, порівняльний аналіз, історична ретроспектива та інші.

Використовуючи метод моделювання, виходимо з визначення, що модель – це науково обґрунтований, представлений як у вигляді схеми, так і в описі педагогічного процесу, фізичних конструкцій, знакових форм і формул, педагогічний процес, що відображає й відтворює певну структуру, якості, взаємозв'язки і стосунки між елементами цього об'єкта. Вчені, розглядаючи моделювання у педагогіці, його сутність, ефективність, умовно поділяють моделі на три групи: наочні, предметно-математичні (схематичні), логіко-семантичні (описові). Моделі, які висвітлюють педагогічний процес, управління в освіті, переважно входять до другої і третьої групи. При цьому управлінські моделі можуть бути історичними (розкривають структуру управління на певному історичному етапі розвитку освіти як вітчизняної, так і за кордоном), та такими, котрі функціонують в умовах сьогодення; перспективними (прогностичними); ідеальними (до яких прагне суспільство). Всі ці особливості ускладнюють процес дослідження у майбутніх

управлінців, адже кожна модель управління навчальним закладом, освітньою галуззю з урахуванням чинного нормативно-правового забезпечення не може бути завершеною, вона мінлива, бо змінюваною й динамічною є сама освітня галузь, її законодавча основа. Студентам-магістрам необхідно довести, що жодна модель, навіть найскладніша, не може дати повного уявлення про об'єкт, що вивчається, точно передбачити його розвиток.

Отже, побудована модель дає змогу розглядати її як в контексті історичної ретроспективи, так і враховувати історичний досвід у підготовці управлінських кадрів в умовах сьогодення, а також вибудовувати перспективні шляхи розвитку. Також, побудувавши існуючі моделі підготовки управлінських кадрів у зарубіжних країнах, їх можливо зіставити з вітчизняними і втілювати в практику ті підсистеми, які є ефективними й доречними для підготовки фахівців такого спрямування.

Слід зазначити, що вчені особливу увагу надають методу «аналіз конкретних ситуацій». Даний метод активно нами використовувався при викладанні курсу «Нормативно-правове забезпечення управління навчальним закладом». Його реалізація сприяла у подачі нового матеріалу і засвоєнні його на основі сучасних реалій, а отже, підвищенні ефективності професійної підготовки майбутніх управлінських кадрів у галузі освіти. Тут не можна не звернутися до праць відомого дослідника у сфері професійної підготовки кадрів Лі Шулмана, який досить чітко акцентує увагу на тому, що «... у процесі навчання потрібно звертати більшу уваги на аналіз конкретних ситуацій. Ми повинні створити «золоту середину», де б теоретичні та практичні проблеми реально перепліталися. Унікальна перевага, яку дає метод навчання, побудований на аналізі конкретних ситуацій, полягає в тому, що, використовуючи реальні проблеми, ви можете одночасно розглядати їхні теоретичні і практичні аспекти» [5, с. 42].

На сьогодні у науковій довідковій літературі існують різні тлумачення поняття «проблемна ситуація»: 1. «Ситуація, за якою перед людиною виникають мета й умови діяльності, які вимагають для її розв'язання

використання нових засобів і прийомів . 2 Найпоширеніший вид педагогічної ситуації, яка передбачає знаходження відповіді шляхом аналізу і розуміння всього педагогічного процесу [1, 11].

Якщо розглядати визначення «проблемна ситуація» в контексті прийняття управлінського рішення, або стану речей в організації діяльності того чи того навчального закладу, то це показ певного випадку (стану речей) в адміністративній практиці, який пов'язується з проблемою, що виникла і вимагає прийняття відповідного рішення.

Практичний досвід використання нами цього методу при підготовці управлінських кадрів переконав, що існує два найбільш поширених шляхи його втілення: 1. Безпосередній аналіз проблемних ситуацій слухачами та 2. навчання через аналіз проблемних ситуацій. Таким чином, сама проблемна ситуація базується на таких трьох ознаках: невідоме, протиріччя і потреба (С.Л. Рубінштейн). Таке визначення свідчить, що проблемна ситуація може використовуватися як: метод дослідження, метод оцінювання, метод аналізу, метод навчання.

Тож, таке розуміння сутності проблемної ситуації і його використання як методу навчання в системі підготовки управлінців для освітньої галузі дає змогу навчити студентів умінню проводити аналіз різних видів поведінки співробітників із метою дослідження керованих ними закладів, їх відповідність посадовим обов'язкам, а також конструювати та визначати різні способи розв'язання проблем.

Використання методу аналізу проблемних ситуацій в системі навчання з адміністрування, медицини, юриспруденції мало досить суттєвий вплив на ефективну підготовку фахівців у цих галузях. З огляду на безпосередньо освітню галузь слід зазначити, що у навчанні основ освітнього менеджменту розглядаються й аналізуються ситуації (випадки) з реальної практики (життя), що сприяє: формуванню умінь і навичок із розв'язання складних управлінських рішень, формулюванню й прийняттю виважених

альтернативних рішень; дає змогу визначати, як діяв керівник і як мав діяти в ситуації, що склалася.

Отже, при підготовці магістрів-менеджерів можна використовувати метод аналізу проблемних ситуацій для розв'язання декількох завдань: давати нову інформацію, вивчати нові теоретичні напрацювання (концепції, моделі). Так, викладач бере для аналізу певний навчальний конфлікт, що виник у школі (початковій, основній, старшій тощо) і доводить, що він був неминучим за конкретних умов. Розглядаючи кілька таких конкретних, однотипних прикладів, студенти повертаються до теоретичних розвідок, засвоюють нові на основі методу індукції, виокремлюють зв'язок між окремими чинниками, і в подальшому засвоюють, наприклад, концепцію, що розглядає одну зі складових організації навчально-виховного процесу у закладі освіти. Особливість використання цього методу полягає в тому, що розгляд ситуацій вибудованих на реальних фактах, сприяє формуванню у керівника уміння знайти правильну розв'язку, зокрема таку, яка відповідає нормі закону.

Як зазначалося раніше, аналіз проблемних ситуацій вирішує і таке важливе питання у підготовці управлінців, як використання набутих знань у майбутній практичній діяльності. До того ж, такі способи навчання сприяють розвитку логічного, критичного й творчого мислення та дають змогу вирішувати різного роду проблеми з урахуванням як історично усталених, так і нових концептуальних основ (наприклад, уміння використовувати загальний підхід до розв'язання ситуації (проблеми), що з'явилася). Відповідно формуються й управлінські навички, виокремлюються сучасні засоби професійної діяльності. В цілому, аналіз проблемних ситуацій розвиває аналітичні здібності.

Із метою реалізації аналізу проблемних ситуацій як системи навчання ми також використовували два підходи – це так званий метод Сократа (сократівський метод), а також до кожної конкретної проблемної ситуації обирали необхідну (на думку викладача) інформацію (наприклад, при

вивченні управлінських функцій начальника структурного підрозділу університету надавали функціональні обов'язки окремих фахівців, положення про відділ, факти про діяльність за певний період). У науці управління така вибіркова інформація одержала назву – ситуативні знання – знання, які спрямовуватимуть до розв'язання певної ситуації. Практика свідчить, що студенти по-різному інтерпретують проблемну ситуацію, аналізуючи її з урахуванням наданої інформації. Адже кожен із них (навіть викладач) використовує її, навіть можна сказати – пропускає через себе, маючи при цьому власні цінності, переконання, знання, досвід; практичні уміння та навички, набуті під час практики та практичних занять. При цьому, без сумніву, усі розуміють, що й студенти, й викладачі різні, мають різний світогляд, ціннісну основу, знання, досвід, уміння і все це використовують у професійній (управлінській) діяльності. Ми також по-різному сприймаємо будь-яку інформацію, по-різному дивимося і характеризуємо події, факти, проблемні ситуації, тому й робимо неоднакові висновки. Тут доречно згадати слова зарубіжних учених Шейвелсона та Стерна стосовно того, як люди сприймають та інтерпретують інформацію «селективно», залежно від своїх цілей, і будують спрощену модель реальності. За допомогою евристики, деяких асоціацій та інших механізмів психіки люди формують судження й рішення, які вписуються у їхню психологічну модель реальності» [7, с.460]. Слід зазначити, що ці реальні знання (конкретні) досить важливі для глибокого наукового аналізу проблемних ситуацій, і саме вони дають відповідь на питання, чому окремі люди, навіть досвідчені фахівці в сфері управлінської діяльності по-різному сприймають ту чи ту ситуацію, розв'язують її кожен по-своєму.

Для керівників у сфері освіти, як у всіх інших сферах існує кілька варіантів прийняття певного рішення (вирішення проблемної ситуації). Вчені обґрунтовують різні етапи, варіанти та поєднання. Ми в своїй роботі подаємо студентам наступний варіант поведінки як найбільш розлогий і місткий:

1. Проігнорувати ситуацію, що склалася (взагалі не реагувати і не приймати рішення);
2. Діяти інстинктивно;
3. Зробити все можливе, щоб рішення прийняв хтось із заступників;
4. Звернутися до рішення, яке було прийнято за подібних обставин іншим керівником і прийняти його як вирішальне
5. Проаналізувати ситуацію, використати професійні знання і прийняти відповідне рішення.

Таким чином, кожен із цих варіантів можливо використати, виходячи з конкретної ситуації.

Отже, використання сучасних методів навчання сприяє активності, співтворчості, співпраці, що дає можливість кожному студентові вільно відверто висловлювати свою думку, оцінювати, як інші реагуватимуть на стиль керівництва того чи того магістра. При цьому у викладачів є змога визначити, як професійні (знання) та особистісні (потреби, мотиви) чинники впливають на адміністративні рішення майбутніх посадовців.

Знання й досвід, набуті в результаті втілення в практичну підготовку сучасних методів навчання керівних кадрів для закладів освіти можуть слугувати в подальшому безмежним ресурсом.

Безумовно, публікація не вичерпує усіх аспектів проблеми підготовки управлінців в контексті використання сучасних методів навчання. Перспективними напрямками можуть бути дослідження щодо організаційно-методичного забезпечення викладання окремих дисциплін, використання інформаційних технологій у підготовці магістрантів за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти», «Управління навчальним закладом (за типом)».

Література:

1. Ковальський Т. Дж.. Проблемні ситуації в керування освітою. Переклала з англ. Анжела Кам'янець / Теодор Дж.Ковальський. – Львів: Літопис, 2003. – 252 с.
2. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати / В. Г. Кремень. – К.: Грамота, 2005. – 448 с.
3. Луговий В. І. Управління освітою: навчальний посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління» / В. І. Луговий. – К.: Вид-во УАДУ, 1997.
4. Олійник В. В. Теоретичні та методичні засади розвитку системи підвищення кваліфікації працівників профтехосвіти на основі дистанційних технологій: навчальний посібник / В. В. Олійник. – К., 2010. – 268 с.
5. Brandt R. An assessment of teaching: A conversation with Lee Shulman / R. Brandt. – Educational Leadership, 1988. – 46(3). – P. 42-47.
6. Schön D. Educating the reflective practitioner / D. Schön. – San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
7. Shavelson R. & Stern P. Research on teachers' pedagogical thoughts, judgements, decions, and behavior. Review of educational Research / Richard J. Shavelson and Paula Stern. – Los Angeles, University of California, 1981. - Vol. 51. - №4. – pp. 455-498.

Відомості про автора

Прізвище Федяєва

Ім'я, по батькові Марія Сергіївна

Науковий ступінь – кандидат економічних наук

Вчене звання – доцент

Місце роботи (повна назва) Херсонський державний університет»

Посада доцент кафедри економічної теорії

Домашня адреса вул. Старостіна, 1/44, м. Херсон

Контактні телефони 0675517427

larienemf@gmail.com