

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ
КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ У ПІДГОТОВКУ МЕТОДИСТІВ
ІНСТИТУТІВ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Анотація. У статті розглянуто систему управління інститутом післядипломної педагогічної освіти та окрему її складову – управління компетентісним розвитком методичних працівників. Визначено сутність, об'єкт, предмет та суб'єкти управління компетентісним розвитком методистів інститутів післядипломної педагогічної освіти. Виявлено та обґрунтовано основні принципові положення управління компетентісним розвитком методистів інститутів післядипломної педагогічної освіти.

Ключові слова: компетентісний розвиток, методист інституту післядипломної педагогічної освіти, освітній менеджмент, принципи управління, післядипломна педагогічна освіта.

М. Войцеховський

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ
КОМПЕТЕНТНОСНОГО ПОДХОДА ПРИ ПОДГОТОВКЕ МЕТОДИСТОВ
ИНСТИТУТА ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО
ОБРАЗОВАНИЯ**

Аннотация. В статье рассмотрена система управления институтом последипломного педагогического образования и отдельная ее часть – управление компетентносным развитием методических работников. Определена сущность, объект, предмет и субъекты управления компетентностного развитием методистов институтов последипломного педагогического образования. Выявлены и обоснованы основные принципиальные положения управления компетентностного развитием методистов институтов последипломного педагогического образования.

Ключевые слова: компетентностное развитие, методист института последипломного педагогического образования, образовательный менеджмент, принципы управления, последипломное педагогическое образование.

M. Wojciechowski

**THE THEORETICAL ESSENTIALS OF THE COMPETENCY APPROACH
IMPLEMENTATION MANAGEMENT TO THE METHODOLOGISTS' IN-SERVICE
TRAINING**

Annotation. The article deals with the management system of in-service teacher training institute as well as the component – the competency approach implementation management to the methodologists' in-service training. The essence, object and subjects of competency approach implementation management to the methodologists' in-service training are revealed in the article. The main principles of competency approach implementation management to the methodologists' in-service training are studied and stated.

Key words: competency development, in-service teacher training institute methodologist, education management, management principles, in-service teacher training system.

Постановка проблеми. У науковій літературі управління трактують як діяльність, що спрямована на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до визначеної цілі, аналіз та підбиття результатів на основі достовірної інформації. Об'єктами управління можуть бути біологічні, технічні, соціальні системи. Однією з таких соціальних систем є система освіти, й до таких соціальних систем належить система післядипломної педагогічної освіти та інститут післядипломної педагогічної освіти, який також виступає різновидом такої соціальної системи. Управління компетентнісним розвитком методистів інститутів післядипломної педагогічної освіти пов'язане з низкою питань, що

торкаються стандартизації різних рівнів професійної кваліфікації спеціалістів, приведення стандартів, методик, умов та змісту професійного розвитку методистів до стандартів країн з розвинутою економікою.

У науковій літературі проблеми компетентнісного підходу в освіті знайшли своє відображення у дослідженнях О.Савченко, Н.Бібік, С.Трубачевої, Л.Паращенко, О.Овчарук, та ін. Компетентнісний підхід в освіті зумовлює чітке розуміння не тільки сутності, а й структури та особливостей професійних компетентностей педагогів. Цьому питанню присвячені роботи Н.Бібік, А.Маркової, І.Родигіної А.Хуторського та ін.

Разом з тим достатньою мірою чіткого уявлення про теоретичні основи управління системою професійного розвитку педагогічних працівників у процесі їх післядипломної педагогічної освіти до цього часу ще не вироблено. Цим пояснюється важливість постановки та розгляду даної проблеми.

Метою статті є визначення та обґрунтування теоретичних основ управління компетентнісним розвитком методистів інститутів післядипломної педагогічної освіти, формулювання принципів положень управління компетентнісним розвитком методистів інститутів післядипломної педагогічної освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інститут післядипломної педагогічної освіти (ІППО) як складна динамічна система є об'єктом не тільки зовнішнього управління (наприклад, з боку органів державного управління освітою), а й об'єктом внутрішньо організаційного управління, що дає можливість розглядати управління інститутом післядипломної педагогічної освіти та окремими складовими даної системи, її компонентами, підсистемами, такими як: цілісний навчально-виховний процес, система методичної роботи з педагогічними працівникам області, система підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів, система дистанційного навчання, система професійного розвитку методичних працівників тощо. Окремі випадки управління окремими підсистемами

інституту післядипломної педагогічної освіти становлять сутність і зміст його внутрішньо організаційного управління, які розглядаються у рамках такого відносно нового напрямку педагогічного знання як освітній менеджмент.

За визначенням, управління освітою – це «...цілеспрямована зміна її стану. Ефективне і результативне управління потребує знання природи об'єкта управління, наявності відповідної інформації для прийняття управлінських рішень, механізмів та ресурсів їх реалізації» [1, с.944]. Отже, визначення сутності управління певною освітньою підсистемою полягає у площині виявлення, перш за все, природи об'єкта управління, його особливостей і факторів розвитку (зміни), наявного і можливого стану на основі відповідної інформації та по-друге визначення механізмів і ресурсів, які забезпечуватимуть реалізацію прийнятих рішень спрямованих на досягнення даною системою встановленої мети.

Важливо підкреслити, що професійний розвиток методистів ІІПО відбувається не тільки у процесі навчання (в межах, наприклад, курсів підвищення кваліфікації) та певних заходів, що спрямовані на професійний розвиток у стінах інституту. Коло його професійного спілкування та діяльності значно ширше й значний вплив на компетентність методиста мають досвід практичної педагогічної діяльності та життєдіяльності в цілому, засоби масової інформації, громадські організації тощо. Це, так би мовити, фактори зовнішнього (по відношенню до особистості методиста) середовища. Але, існують й внутрішні фактори, фактори особистісної професійної спрямованості працівника. Це особистісні цілі, індивідуальні потреби, цінності, мотиви, ставлення, прагнення самовдосконалення й саморозвитку та ін. Очевидно, що у процесі управління компетентнісним розвитком методистів ІІПО дуже важливо враховувати вплив більшості з можливих таких факторів. Тому *об'єктом* управління компетентнісним розвитком методистів інститутів післядипломної педагогічної освіти можна визначити систему професійного розвитку методичних працівників ІІПО, що

складається з двох основних компонентів, які відображують особливості факторів зовнішнього (стосовно особистості методиста) соціально-освітнього середовища та факторів особистісної професійної спрямованості працівника.

Враховуючи означене, під управлінням компетентнісним розвитком методистів інститутів післядипломної педагогічної освіти ми розуміємо комплекс цілеспрямованих впливів, на усі можливі фактори соціально-освітнього середовища та особистісної професійної спрямованості методичних працівників на основі інформації про стан і можливості цього середовища та перспективи неперервного професійного удосконалення методичних працівників, що передбачає формування і розвиток їх здатності ефективно здійснювати професійну діяльність і готовність до свідомого саморозвитку у ній.

У такому контексті під компетентнісним розвитком методиста ІППО ми розуміємо цілеспрямовану закономірну зміну стану його професійної компетентності, у результаті якої утворюється нова якість (більш високий рівень компетентності), що визначає його спроможність ефективно здійснювати професійну діяльність (у аналітико-діагностичному, педагогічному (предметно-спеціальному), андрагогічному, інформаційно-комунікаційному, організаційно-управлінському напрямках) та свідомо саморозвиватися у ній.

Предметом управління, у даному випадку, виступає цілеспрямований процес неперервного професійного розвитку методистів ІППО, що орієнтований на забезпечення їх здатності ефективно здійснювати професійну діяльність та саморозвиватися у ній.

Суб'єктами управління освітою є органи державного управління освітою (Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, управління освітою обласних державних адміністрацій), громадські самоврядні органи в освіті (громадські організації, професійні об'єднання та ін.). Оскільки сьогодні мова йде про перехід до державно-громадського управління освітою, то роль громадського сектору в управлінні освітніми системами

зростає. Але особливого значення державно-громадське управління набуває саме в управлінні навчальним закладом. Так, В.Луговий зазначає «Модернізація управління освітою передбачає запровадження державно-громадської управлінської моделі, децентралізацію, автономізацію навчальних закладів, демонополізацію і конкуренцію освітніх послуг, орієнтацію на творчо-інноваційний розвиток освіти, науково-аналітичний і прогностичний супровід управлінських рішень, моніторинг освітніх потреб, пропозицій у навчанні, якості освіти, незалежне оцінювання навчальних досягнень, справедливу доступність освіти протягом життя» [1, с.945].

Управління інститутом післядипломної педагогічної освіти як освітньої системи і вищого навчального закладу III-IV рівнів акредитації здійснюють ректор (директор), адміністрація навчального закладу та органи громадського самоврядування (загальні збори трудового колективу закладу, Рада закладу, вчена рада, громадські організації та ін.). А отже значна роль в управлінському процесі належить й суб'єктам управління (викладачам, слухачам, методистам та іншим працівникам навчального закладу, професійним громадським об'єднанням тощо). Тому розглядаючи управління такою окремою підсистемою ІППО як система професійного розвитку методистів інститутів післядипломної педагогічної освіти, важливо говорити про суб'єкт - суб'єктний характер такого управління, при якому сам методист виступає не пасивним об'єктом управління, а, разом з керівництвом ІППО активним суб'єктом свого професійного розвитку. У такому розумінні *управління професійним розвитком методистів інститутів післядипломної педагогічної освіти здійснюється шляхом цілеспрямованої, свідомої взаємодії учасників цього процесу на основі пізнання його об'єктивних закономірностей з метою досягнення оптимального результату*. На нашу думку це визначення важливе, оскільки традиційно управління навчальним закладом трактувалося як цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління з метою досягнення даною системою якісно нового стану. Нині на зміну такому лінійному впливові прийшло розуміння саморозвитку

складних систем (а система професійного розвитку методистів та сама особистість методиста є саме такими системами) й, відповідно, розуміння необхідності взаємодії, співробітництва, рефлексивного управління.

Отже, *суб'єктами* управління професійним розвитком методистів ППО на компетентнісній основі виступають у взаємодії учасники даного процесу.

Управління професійним розвитком методичних працівників як окремою підсистемою інституту післядипломної педагогічної освіти має спиратися на певні принципи управління, які є конкретним проявом і відображенням закономірностей управління, що характерні для будь-якого управлінського процесу. У науковій літературі існує багато підходів щодо визначення закономірностей та принципів менеджменту освіти. Так, зокрема російський дослідник О.Орлов до закономірностей внутрішньо організаційного (внутрішньо шкільного) управління та менеджменту відносить «...залежність ефективності функціонування системи управління навчально-виховною роботою від рівня структурно-функціональних зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління; обумовленість змісту і методів управління навчально-виховною роботою характером змісту і методів організації педагогічного процесу в школі» [2].

Ю. Конаржевський називає також аналітичність, доцільність, гуманістичність, демократичність управління та готовність керівників шкіл до різних видів управлінської діяльності [3].

На думку В.Сластьоніна та І.Саєва Принципи управління, що витікають із закономірностей управління виступають як основні положення, які орієнтують керівника, директора, менеджера в практичній діяльності. До основних принципів відносяться: демократизація і гуманізація управління педагогічними системами; системність і цілісність в управлінні; раціональне поєднання централізації і децентралізації; єдність єдиноначальності і колегіальності; об'єктивність і повнота інформації в управлінні педагогічними системами [4].

Представники української наукової школи освітнього менеджменту визначають його закономірності і принципи беручи за основу достатньо різні аспекти. Так, зокрема В. Маслов, розробляючи наукові засади педагогічного менеджменту, виділяє такі закономірності: прогнозованість керівництва навчальним закладом; відповідність мети, змісту і технологій керівництва конкретно-історичному етапу розвитку суспільства; взаємовплив керуючою і керованою підсистем; компетентність керівництва і результатів управління; оптимальне співвідношення стратегічного й оперативно-регулятивного керівництва; залежність ефективності керівництва системою від розвитку творчого потенціалу складу викладачів і тих, хто навчається; залежність ефективності керівництва від компетентності менеджерів; оптимальне співвідношення цілеспрямованих впливів підсистем управління; закономірність плановості та конкретного моделювання зворотного зв'язку (контролю) [5].

Колектив науковців і практиків за редакцією Л. Даниленко та Л. Карамушки, розглядаючи принципи шкільного менеджменту як основні правила поведінки суб'єкта менеджменту, виділяє та обґрунтовує такі принципи: оптимальності; конкретного цілепокладання; цілеспрямованості менеджменту; перспективності і значущості мети; функціональності; комплексності; системного самовдосконалення [6].

Г. Єльнікова висуває й обґрунтовує закономірності адаптивного менеджменту у системі загальної середньої освіти [7].

Л. Даниленко були визначені закономірності інноваційного менеджменту в системі загальної середньої освіти [1, с.484-485].

Н. Клокар визначає чинники ефективного управління інститутом післядипломної педагогічної освіти: «...1) модернізація структури Інституту; 2) стратегічне, оперативне та координаційне планування, що відображає процеси прогнозування та розвитку управління якістю післядипломної педагогічної освіти в регіоні; 3) урахування стилів управління в системі післядипломної педагогічної освіти; 4) відповідальність, делегування

повноважень як стрижневих складових успішного менеджменту освіти регіону; 5) забезпечення оптимальних умов для неперервного професійного розвитку педагогічних, управлінських та методичних кадрів регіону; 6) створення локальної інформаційної мережі» [8].

Цінними, на нашу думку, є розроблені Г. Дмитренком основи цільового управління освітою у руслі стратегічного менеджменту. Так, зокрема науковець у рамках стратегічного менеджменту на основі антропосоціального та системного підходів і законів суспільного розвитку обґрунтовує механізм реалізації концепції цільового управління будь-яким соціальним об'єктом по кінцевих результатах, тобто якщо відстежувати рівень досягнення цілей через оцінку кінцевих результатів діяльності людей в соціальних об'єктах, то можна добитися орієнтації їх поведінки (на основі цілеорієнтованої мотивації праці) на ці результати. Ключовим моментом створення самого механізму цільового управління за кінцевими результатами є можливість вимірювання цих результаті [9].

З точки зору управління компетентнісним розвитком методистів ІІІПО висновки Г. Дмитренка є дуже важливими, оскільки основною ціллю управлінської діяльності виступає розвиток основних професійних компетентностей методиста. Очевидно, що досягнення певного рівня цього розвитку має бути вимірюваним для досягнення наступного рівня у процесі неперервного професійного удосконалення методиста. А, у свою чергу в досяганні поставлених цілей зацікавлені усі учасники цього процесу й управління ним здійснюється колективним суб'єктом (адміністрацією закладу та самим методистом). Це свідчить про значну роль цілеорієнтованої мотивації як праці так і професійного розвитку методистів інститутів післядипломної педагогічної освіти.

Слід зазначити, що компетентнісний підхід як сукупність загальних закономірностей, визначення цілей освіти, добору змісту освіти, організації навчального процесу та оцінки навчальних результатів, на думку О. Лебедев, також спирається на свої принципи:

- розвиток у тих, хто навчається здатності до самостійного вирішення проблем у різних сферах і видах діяльності на основі використання соціального досвіду, елементом якого є й власний досвід особи, яка навчається;
- зміст навчання являє собою дидактично адаптований соціальний досвід розв'язання проблем (у тому числі професійних);
- організація навчального процесу спрямована на створення умов, що потрібні для формування у тих , хто навчається самостійного досвіду вирішення пізнавальних, комунікативних, організаційних, моральних та інших проблем, що складають зміст освіти;
- оцінка навчальних результатів базується на аналізі рівнів освіченості (навченості), досягнутих тим, хто навчається на певному етапі навчання [10].

Ще на одну особливість управління освітніми системами дуже важливо звернути увагу. Як зазначає О. Гнатишина, універсальною особливістю управлінського процесу в навчальних закладах є поєднання у ньому організаційного та педагогічного компонентів. Організаційний компонент пов'язаний з координацією функцій керівників підрозділів і окремих посадових осіб, педагогічний – з реалізацією сучасного змісту і технологій освітньої підготовки. Компоненти ці взаємодоповнюють і взаємообумовлюють один одного, оскільки орієнтовані на єдину мету – підготовку тих, хто навчається відповідно до вимог часу.[11]. Це положення повною мірою стосується й управління такою освітньою системою як компетентнісний розвиток методистів ІППО, що має двоєдиний організаційно-педагогічний характер.

Як показує проведений аналіз визначень і трактувань закономірностей і принципів управління освітніми системами, саме у цих системах управлінський процес має низку суттєвих особливостей порівняно з іншими соціальними системами. Разом з цим, спираючись на принципи цільового управління освітніми системами і враховуючи принципи компетентнісного

підходу можна сформулювати основні принципові положення щодо управління компетентнісним розвитком методистів ІППО, а саме:

- визначення та декомпозиція цілей, як результату діяльності, який можна виміряти;
- забезпечення системності й чіткості структури управління на основі зворотного зв'язку за результатами діяльності;
- відкритість до змін;
- цілеорієнтована мотивація праці та компетентнісного розвитку методистів ІППО;
- організаційно-педагогічна єдність процесу управління компетентнісним розвитком методистів ІППО.

Розгляд компетентнісного професійного розвитку методистів ІППО як об'єкта управління дає можливість стверджувати, що управлінська діяльність усіх її учасників керівників інститутів післядипломної педагогічної освіти, керівників їх структурних підрозділів, представників громадських об'єднань і самих методистів однаковою мірою має бути спрямована на вироблення і досягнення результату, на створення умов для формування професійної компетентності працівників, на відбір змісту та використання сучасних технологій, форм і методів професійного розвитку методистів ІППО. У такому розумінні управління компетентнісним розвитком методистів ІППО існуватиме як системне утворення й зберігатиме доцільність як педагогічна цілісність й продуктивно впливатиме на оновлення компонентів, які її складають, на діяльність інституту та на систему післядипломної педагогічної освіти в цілому.

Висновки. Однією з особливостей компетентнісного підходу є перенесення акцентів з процесу навчання на його результати. На думку експерта Болонського процесу Стівена Адама (Stephen Adam), результати навчання – це не ізольовані інструменти на рівні проектування навчальних планів. Вони відіграють важливу роль у найбільш широкому контексті, що містить інтеграцію академічної і професійної освіти і підготовки, оцінку

попереднього навчання, розвиток структур кваліфікацій упродовж усього життя [12]. Таким чином, професійний розвиток розуміється як процес поступового засвоєння складних та абстрактних галузей за принципом наростаючої складності (концепції, поняття, категорії і моделі поведінки), а також умінь і широких компетенцій. Цей процес охоплює як формальну, так і неформальну освіту. Тому настільки важливим є визначення та обґрунтування теоретичних основ управління компетентнісним розвитком методистів ІІПО, що надає можливість у подальшому використовувати напрацьовану теоретичну базу для побудови і впровадження моделей компетентнісного професійного розвитку педагогічних працівників у системі післядипломної педагогічної освіти.

Література

1. Енциклопедія освіти/ Акад. пед. наук України; головний ред.. В.Г. Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – 1040с
2. Орлов А.А. Управление учебно-воспитательной работой в школе. — М., 1991. - С. 34 – 35.
3. Конаржевский ЮА Внутришкольный менеджмент. — М., 1993. — С. 42 - 45.
4. Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений / В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. — М.: Школа-Пресс, 1997. — 512 с.
5. Маслов В.І., Драгун В.П., Шаркунова В.В. Теоретичні основи педагогічного менеджменту. – К.,1996 – 245с..
6. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / За ред.. Л. Даниленко, Л. Карамушки. –К.: Шкільний світ, 2003. – 400с, С. 142-143.
7. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. – К., 1999 – 264с.

8. Клокар Н.І. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти регіону на засадах диференційованого підходу: монографія/ Н.І. Клокар. – Київ, 2010. – 528с.
9. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент в системе образования: Учебн. пособие. — К.: МАУП, 1999. — 176 с.- С. 5.
10. О.Е Лебедев. Лебедев О.Е. Компетентностный подход в образовании [Текст] // Школьные технологии.-2004.-№5.-С.3-12.
11. Гнатышина, Е. А. Компетентностно ориентированное управление подготовкой педагогов профессионального обучения: Монография. - СПб.: ООО «Книжный Дом», 2008. - 424 с.- С.83.
12. Адам С. Использование результатов обучения (Using Learning Outcomes. UK Bologna Seminar) // Болонский процесс: середина пути / Под ред. В.И.Байденко. - М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов. Российский Новый Университет, 2005. - С. 110-151.