

## ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ МЕРЕЖЕВОГО ПРОФІЛЬНОГО НАВЧАННЯ

**Стойкова Вікторія Володимирівна,**

*завідувач лабораторії профільного навчання Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, stoykova@ukr.net.*



**Анотація.** Розглянуті проблеми з підготовки менеджерів освіти різних рівнів, встановлена залежність між рівнями сформованості практичних навичок проектування і реалізації мережових моделей профільного навчання зі стажем управлінської діяльності опитаних. Запропонована система ключових принципів організації післядипломної педагогічної освіти.

**Ключові слова:** менеджер освіти, мережеве профільне навчання, змістовий компонент, освітні інновації.

Двадцять перше століття є століттям високотехнологічного інформаційного суспільства, яке потребує створення умов для продукування, реалізації й удосконалення прогресивних виробничих й інформаційних технологій. Такі тенденції цивілізаційного розвитку торкаються усіх сфер суспільного життя, зокрема освітньої галузі й вимагають переходу до нової освітньої концепції, орієнтованої на виховання високорозвиненої соціально успішної особистості, здатної до творчості, креативного мислення, самоосвіти і саморозвитку. Такою концепцією є перехід старшої школи до профільного навчання.

Очевидно, що зміна освітньої моделі потребує, у першу чергу, відповідної готовності керівних кадрів до проектування й упровадження інноваційних (регіональних і інституційних) моделей профільного навчання, зокрема таких, які ґрунтуються на основі мережової взаємодії суб'єктів загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої освіти та залучення соціальних партнерів (підприємств, організацій, установ тощо).

Окрім вищезазначеного, процес упровадження відкритих систем організації профільного навчання, побудованих на основі мережової взаємодії, детермінується стійкою тенденцією останнього десятиліття до суттєвого зменшення контингенту учнів загальноосвітніх навчальних закладів, який порівняно з 2000 роком тільки у Миколаївській області скоротився на 64 тис. чол. (зокрема у поточному році порівняно з попереднім роком контингент учнів скоротився на 5,5 тисяч). А тому, середня наповнюваність класів із кожним роком зменшується: у 2000 році — 22 учні, у 2007 р. — 19, у 2008 р. — 18,6, у 2009 р. — 18,2, у 2010 р. — 17,8. У результаті середня наповнюваність класів у школах сільської місцевості складає 8–12 учнів.

Сучасні тенденції реалізації профільного навчання (низька динаміка охоплення учнів профільним навчанням; обмеженість у виборі організаційних форм — найбільш поширеними моделями організації профільного навчання є однопрофільні і багатпрофільні загальноосвітні навчальні заклади, ліцеї, гімна-

зії; низький рівень використання потенційних регіональних ресурсів (імовірних соціальних партнерів тощо)) свідчать про існування низки проблем в існуючій системі підготовки менеджерів освіти.

Проблеми підготовки педагогічних працівників, керівників закладів освіти та менеджерів освіти регіонального рівня розкриваються в сучасних дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених, а саме: Н. В. Басова, В. І. Бондаря, Н. В. Василенко, Л. М. Ващенко, В. Г. Воронцової, Л. І. Даниленко, В. В. Дивака, Г. А. Дмитренко, А. О. Єлютіної, Г. В. Єльнікової, Б. М. Жебровського, Л. М. Калініної, Н. І. Клокар, Н. Л. Коломінського, Л. М. Кравченко, М. Ю. Красовицького, Н. В. Кузьміної, Н. Б. Ларіної, В. І. Маслова, В. В. Олійника, О. М. Пехоти, Н. Г. Протасової, В. І. Пуцова, Т. М. Сорочан, А. М. Старєвої, Т. І. Сущенко та ін.

Зокрема особливості підготовки керівників ЗНЗ до застосування освітніх інновацій досліджено в наукових роботах В. І. Бондаря, Л. М. Ващенко, Л. Л. Хоружої та ін.; підготовка педагогічних працівників і керівників загальноосвітніх навчальних закладів до впровадження профільного навчання вивчалися у кандидатських дисертаціях С. С. Вольянської, В. В. Журавльової, Н. Б. Ларіної; проблеми підвищення кваліфікації працівників методичних служб, зокрема завідувачів і методистів (районних) міських методичних кабінетів розкрито у працях Н. І. Клокар, Н. Г. Протасової, В. В. Олійника та ін. Разом із тим, контекстний аналіз існуючих наукових розробок довів, що проблема підготовки менеджерів освіти різного рівня до проектування й упровадження мережових моделей організації профільного навчання безпосередньо не досліджувалася вченими й має безумовну актуальність і доцільність.

**Завданням нашого дослідження** є виявлення існуючих проблем у підготовці менеджерів освіти різних рівнів до упровадження відкритих систем профільного навчання, побудованих на основі мережової співпраці та соціального партнерства.

Аналіз наукових і нормативних джерел (В. І. Бондар, Н. В. Василенко, Л. І. Даниленко, Г. В. Єльнікова, Л. І. Калініна, В. І. Маслов, В. С. Пікельна, Н. Г. Про-

тасова, В. І. Пуцов) дає підставу виділити складові професійної компетентності менеджерів освіти, що визначаються як сукупність **знань**, необхідних для даної педагогічної спеціальності або посади; **умінь**, необхідних для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків; професійних, ділових і особистісно значущих **якостей** для більш повної реалізації власних здібностей і можливостей під час виконання функціонально-посадових обов'язків; **загальної культури**, необхідної для формування гуманістичного світогляду, **духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів** особистості; **мотивації** професійної діяльності.

Разом з тим, сучасними дослідниками виокремлюються деякі складові підготовки керівних педагогічних кадрів до роботи саме в умовах переходу на профільне навчання. Так, Кравцов С.С. акцентує увагу на трьох компонентах, а саме: **ціннісний, мотиваційний, виконавчий**. Ларіна Н.Б. виділяє **мотиваційно-цільовий, інформаційно-змістовий та операційно-діяльнісний** компоненти підготовки. В.В. Олійник і В.В. Потіха притримуються думки, що проблему готовності педагогів до роботи в умовах профільного навчання необхідно розглядати в трьох аспектах: **когнітивному, процесуальному й мотиваційному**.

Проблеми підготовки керівних педагогічних кадрів до організації мережевого профільного навчання повинні визначатися не тільки орієнтовними складовими загально-управлінських компетенцій, а також спеціальними компетенціями, необхідними для проектування та управління мережевим профільним навчанням і напряду залежати від регіональних особливостей функціонування освітньої мережі та регіональних тенденцій у підготовці управлінських кадрів до впровадження інноваційних моделей профільного навчання

Для перевірки висунутої гіпотези Миколаївським обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти проводиться моніторингове дослідження ефективності організації профільного навчання в загальноосвітніх навчальних закладах Миколаївської області.

Завдання моніторингу: реалізація завдань щодо реформування системи загальної середньої освіти, з'ясування реального стану організації системи профільного навчання в області, прогнозування на підставі об'єктивних даних динаміки мережі профільних закладів основних тенденцій її розвитку й розробки науково обґрунтованих рекомендацій для прийняття управлінських рішень стосовно підвищення ефективності функціонування профільної школи, виявлення проблем в організації підготовки педагогічних кадрів до проектування і реалізації інноваційних мережевих моделей профільного навчання.

Об'єктами моніторингу є:

- мережа профільних навчальних закладів в регіонах області і її розвиток;
- моделі організації допрофільної підготовки учнів і профільного навчання;
- програмно-методичне забезпечення викладання профільних предметів і елективних курсів у рамках допрофільної підготовки і профільного навчання;
- динаміка запровадження окремих профілів;

• кадровий потенціал і стан його готовності до організації допрофільного і профільного навчання учнів. У ході моніторингового дослідження використовувалися такі методи:

• спостереження, інтерв'ювання, тестування, анкетування з метою виявлення закономірностей і тенденцій у підготовці керівних педагогічних кадрів до організації мережевого профільного навчання (усього в опитуванні взяло участь 140 (26%) керівників навчальних закладів I–II, II–III, I–III ступенів (директорів, заступників) і 24 (100%) менеджери профільного навчання в районах (містах) області — по одному від регіону);

• збір і порівняльний аналіз різних статистичних даних з метою оцінки стану існуючої мережі профільних навчальних закладів, їх організаційних моделей, якості та ефективності прийнятих управлінських рішень щодо організації профільного навчання (охоплені всі регіони Миколаївської області).

Аналіз отриманих результатів дозволив виявити існуючі проблеми у підготовці керівних кадрів до організації профільного навчання, зокрема за моделями мережевої взаємодії. Такі проблеми були згруповані у дві категорії: змістового і технологічного характеру.

Розглянемо їх більш детально.

Станом на 01.09.2010 року у Миколаївській області в 249 навчальних закладах упроваджується профільне навчання, що складає 64,7% від загальної кількості навчальних закладів, з них тільки 111 навчальних закладів (близько 29%) організовують профільне навчання за моделями мережевої співпраці. Проте такі моделі обмежені декількома варіантами, а саме: школа — МНВК, школа — ресурсний центр (освітній округ), навчально-виховні комплекси. Така ситуація свідчить, що в процесі організації мережевого профільного навчання існує низка проблем.

Для їх виявлення нами була розроблена анкета для керівників навчальних закладів і менеджерів профільного навчання.

Проаналізуємо результати за кожним із запропонованих запитань анкети.

У ході опитування ми з'ясували, з якими проблемами доводиться стикатися керівникам під час організації профільного навчання:

- незацікавленість учнів (керівники ЗНЗ — 13%, менеджери — 12%);
- незацікавленість батьків учнів (33%, 21%);
- невідповідність учителів до роботи в профільних класах (35%, 40%);
- неготовність директорів і заступників директорів до організації профільного навчання (28%, 49%);
- незадовільне матеріально-технічне забезпечення (78%, 75%);
- незадовільне навчально-методичне забезпечення (55%, 54%);
- низький рівень учнівського контингенту, мала наповнюваність класів (57%, 59%);
- незадовільний рівень допомоги від міського (районного) органу управління освітою і неготовність до даних реформ менеджерів профільного навчання (37%, 15%).

## ПИТАННЯ ТЕОРІЇ

Такі відповіді дають підстави стверджувати, що педагогічні працівники самі визначають недостатній рівень підготовки всіх учасників навчально-виховного процесу до переходу на профільне навчання. Що стосується готовності педагогічних працівників, то 34% опитаних називають цей факт як проблему в організації профільного навчання.

На запитання «Які зі складових реформування освіти потребують підвищеної уваги з боку всіх учасників освітнього процесу для успішної реалізації основних завдань реформи?» — тільки 38% керівників ЗНЗ обрали відповідь: «Упровадження допрофільної підготовки та профільного навчання». Серед менеджерів профільного навчання аналогічний вибір зробили 72% респондентів. Такі дані свідчать про недостатньо сформований ціннісний компонент у діяльності керівних кадрів щодо впровадження профільного навчання.

Серед можливих моделей навчання в старшій школі, за умови, що навчальний заклад є малокомплектним більшість респондентів (61%) обрали універсальний профіль навчання і тільки 29%, серед імовірних, обрали мережеві моделі та соціальне партнерство. Утрималися від відповіді 10% опитаних.

Наступний комплекс запитань був орієнтований на виявлення рівня обізнаності педагогічних працівників з основними положеннями Концепції профільного навчання в старшій школі, основними моделями реалізації профільного навчання, варіантами організації профільного навчання в малокомплектному навчальному закладі, організації профільного навчання за індивідуальними освітніми траєкторіями тощо. Результати опитування наведені в таблиці 1 і свідчать про певну суперечність: 78% опитаних зазначили, що ознайомлені з Концепцією профільного навчання та іншими нормативними документами щодо організації профільного навчання, але підтвердити

власну обізнаність правильними відповідями змогли від 42 до 71% опитаних.

У ході опитування встановлено рівень готовності менеджерів освіти до реалізації мережевих форм організації профільного навчання і рівень володіння необхідними практичними навичками за 12-бальною шкалою. Результати виявилися такими: «12» балів — 4%, «11» — 6%, «10» — 8%, «9» — 11%, «8» — 15%, «7» — 17%, «6» — 16%, «5» — 14%, «4» і менше — 9% (рис. 1).

Проаналізуємо результати:

- 39% опитаних мають початковий і середній рівні практичних умінь і навичок (36% — середній, 3% — початковий);
- 18% опитаних мають високий рівень володіння навичками реалізації різних моделей профільного навчання;
- 33% — достатній рівень;
- максимальна кількість опитаних (17%) володіють відповідними навичками на рівні семи балів.

Аналізуючи отримані результати, ми дійшли висновку, що рівень є недостатнім і потребує подальшого розвитку.

У ході опитування виявлено також рівень володіння навичками проектування регіональних й інституційних моделей профільного навчання: «12» — 1%, «11» — 3%, «10» — 8%, «9» — 10%, «8» — 14%, «7» — 18%, «6» — 17%, «5» — 16%, «4» і менше — 13% (рис. 2).

Результати виявилися такими:

- 50% опитаних мають початковий і середній рівні сформованості відповідних компетенцій (42% — середній, 8% — початковий);
- 10% опитаних мають високий рівень володіння такими навичками;
- 40% — достатній рівень;

*Таблиця 1*

### Теоретична обізнаність керівних педагогічних кадрів з основними засадами організації профільного навчання

Групи запитань	Відсоток правильних відповідей	
	Керівники НЗ	Менеджери профільного навчання
Мета, завдання, принципи профільного навчання	69%	70,5%
Рівні опанування предметів у профільній школі	69%	69%
Шляхи моделювання змісту профільного навчання	51%	62%
Форми реалізації допрофільної підготовки учнів	58%	64%
Моделі профільного навчання	60%	67%
Організація профільного навчання в малокомплектному навчальному закладі	54%	62%
Організація профільного навчання із залученням соціальних партнерів	51%	59%
Мережеві моделі організації профільного навчання	53%	57%
Організація профільного навчання за індивідуальними освітніми траєкторіями	42%	48%
Оцінювання навчальних досягнень учнів у профільній школі, зокрема у формі портфоліо	55%	56%
Функціональні обов'язки педагогічних працівників з організації профільного навчання	66%	71%
Нормативні документи організації профільного навчання (загальнодержавні, регіональні, локальні (інституційні))	49%	52%
Вимоги до робочих навчальних планів й алгоритм їх укладання з урахуванням індивідуальних освітніх потреб	61%	56%
Ведення ділової документації	70%	71%
Організація психологічного супроводу профільного навчання і допрофільної підготовки учнів	72%	75%



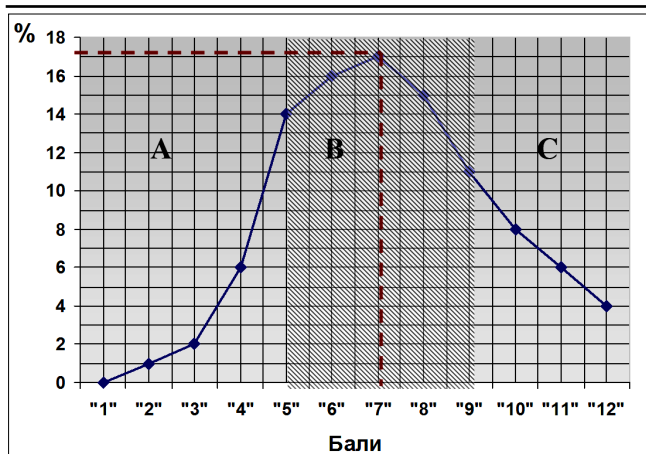


Рис. 1. Рівень сформованості практичних навичок реалізації моделей профільного навчання

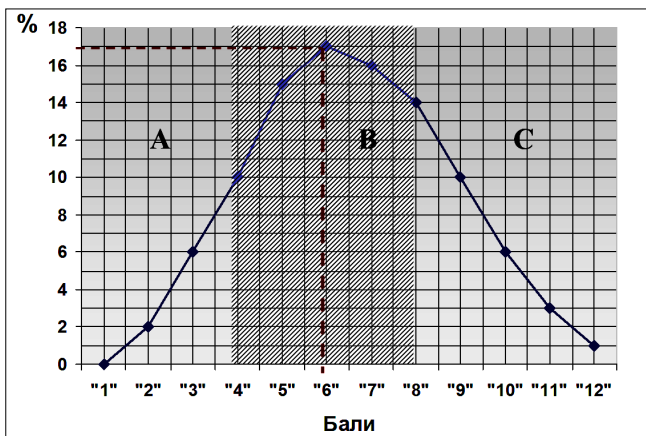


Рис. 2. Рівень володіння навичками проектування регіональних та інституційних моделей профільного навчання

- максимум кривої припадає на шість балів (середній рівень) (17%).

Отже, серед проблем підготовки менеджерів освіти до організації мережевого профільного навчання необхідно виділити також середній рівень сформованості компетенцій для здійснення творчої діяльності і педагогічного проектування.

Під час дослідження вдалося також установити залежність між рівнями сформованості практичних навичок проектування і реалізації мережевих моделей профільного навчання зі стажем управлінської діяльності опитаних. Така залежність є прямо пропорційною. На діаграмах 1, 2 виділено три області: А — стаж управлінської роботи 1–4 роки, В — стаж 5–12 років, С — стаж роботи на управлінській посаді більше 13 років.

Таким чином, змістовий компонент підготовки керівних педагогічних кадрів до організації мережевого профільного навчання повинен включати традиційні структурні компоненти (ціннісний, мотиваційний, когнітивний та виконавчий або операційний), а також новий компонент — творчо-проектувальний, властивий саме для процесу відбору й створення моделей мережевого профільного навчання.

Що стосується технологічного компоненту підготовки менеджерів освіти, то його ми розглядаємо як систему ключових принципів організації післядипломної педагогічної освіти.

Такими принципами на, думку В. І. Маслова, Н. Г. Протасової, В. В. Олійника, повинні бути, перш за все, загальнометодологічні принципи (науковості, системності, комплексності, неперервності, модульності). Принципи андрагогіки (самостійності, спільної діяльності, опори на досвід, індивідуалізації, елективності, усвідомленості, гуманізації, демократизації, альтернативності, конкретності, рефлексивності тощо), як ключові принципи організації навчання дорослих досліджені у роботах С. Г. Вершловського, С. І. Змеєва, Н. Г. Протасової, В. І. Пуцова, В. А. Семиченко, А. М. Старєвої та ін. Л. І. Даниленко виокремлює принципи інноваційності, а Н. І. Клокар розглядає систему підвищення кваліфікації педагогічних працівників на засадах диференційованого підходу.

Поряд із цим, підготовка керівних педагогічних кадрів до організації мережевого профільного навчання повинна також ґрунтуватися на принципах регіональної і практичної спрямованості, а також ситуативності. Адже в умовах організації мережевого профільного навчання менеджери різного рівня повинні спроектувати, запустити та забезпечити якісне функціонування й розвиток конкретних регіональних й інституційних моделей профільного навчання.

Таким чином, коло проблем підготовки менеджерів освіти до організації мережевого профільного навчання ми розглядатимемо у двох аспектах: змістовому і технологічному (рис. 3).

Змістовий компонент підготовки керівників до запровадження й управлінського супроводу профільного навчання визначається недостатнім рівнем сформованості їх професійної компетентності, яка включає:

- ціннісну орієнтацію керівника щодо підтримки ідеї переходу на профільне навчання, зокрема з використанням мережевої взаємодії і соціального партнерства, ключових цінностей профілізації і її стратегічної мети (*ціннісна складова*);
- мотивацію на досягнення визначених мети і цільових завдань в організації профільного навчання (*мотиваційна складова*);
- володіння достатнім рівнем науково-теоретичної підготовки щодо можливих моделей реалізації профільного навчання (*когнітивна складова*);
- проектування регіональної або інституційної моделі профільного навчання (*творчо-проектувальна складова*);
- володіння необхідним рівнем виконавчої готовності і сформованість практичних навичок реалізації профільного навчання (*операційна складова*).

Щодо технологічного компоненту підготовки керівних педагогічних кадрів, то, на нашу думку, він повинен узгоджуватися із сучасними поглядами на систему післядипломної педагогічної освіти. Зокрема, аналізуючи дослідження провідних науковців та спираючись на власний досвід, ми виокремлюємо такі принципи організації підготовки менеджерів освіти: загальнометодологічні (науковості, системності, комплексності, безперервності, модульності), принципи андрагогіки (індивідуалізації, гуманізації, демократизації, альтернативності, співробітництва, самостійності, опори на досвід, конкретності, рефлексивнос-

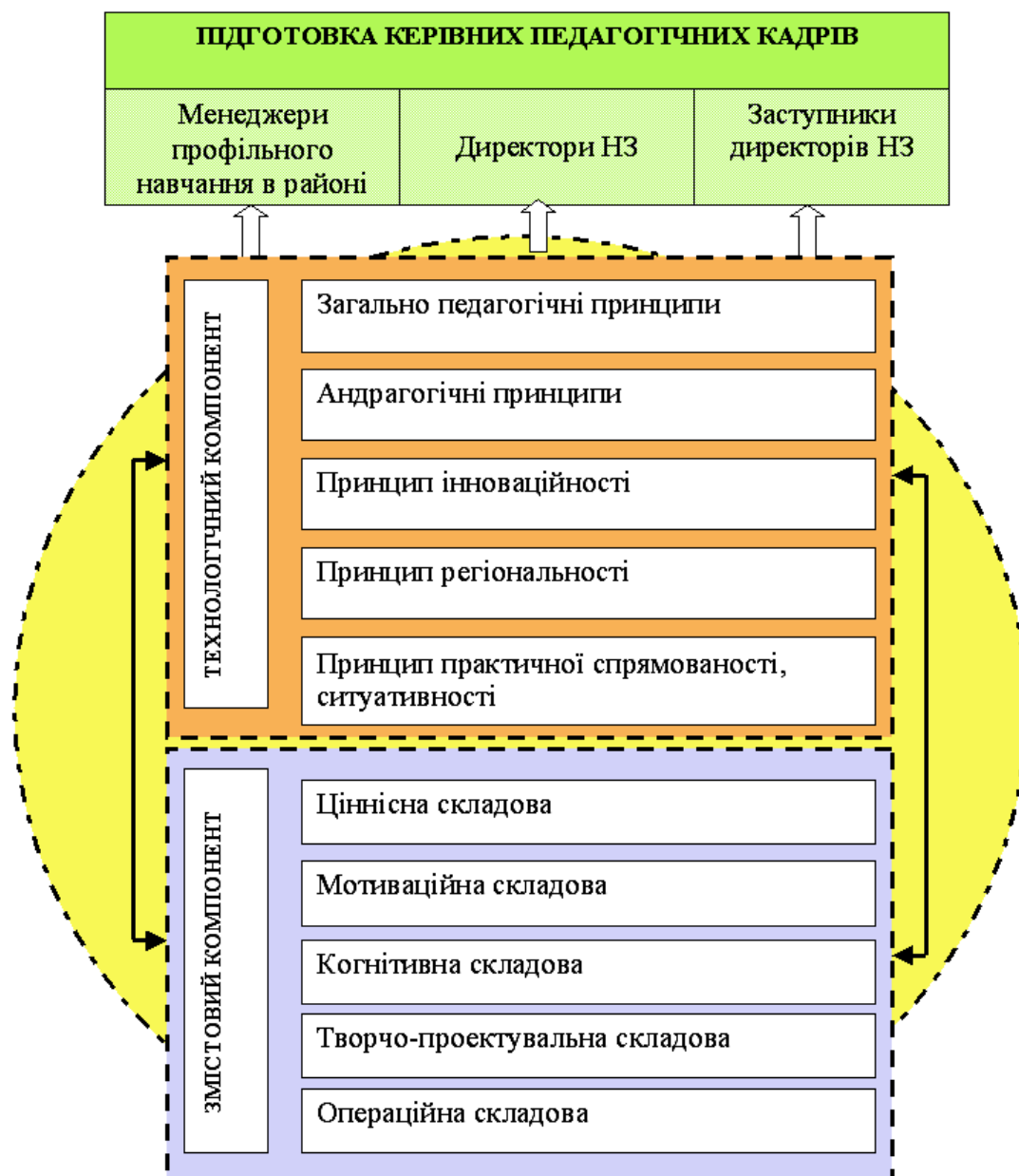


Рис. 3. Коло проблем підготовки керівних педагогічних кадрів до організації мережевого профільного навчання

ті), а також принципи інноваційності, регіональності й практичної спрямованості.

**Висновки.** Отже, кількісні і якісні показники впровадження профільного навчання набудуть оптимального рівня узгодженості з економічними показниками витрат на якісну і доступну освіту за умови організації підготовки керівних педагогічних кадрів різних рівнів до проектування, організації й управління мережевими формами профільного навчання.



**Стойкова В. В. Проблемы подготовки менеджеров образования к организации сетевого профильного обучения**

**Аннотация.** Рассмотрены проблемы подготовки менеджеров образования разных уровней, установлена зависимость между уровнями сформированных практических навыков проектирования и реализации сетевых моделей профильного обучения со стажем управленческой деятельности опрошенных. Предложена система

ключевых принципов организации последипломного педагогического образования.

**Ключевые слова:** менеджер образования, сетевое профильное обучение, содержательный компонент, образовательные инновации.

### Література

1. Клокар Н.І. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти регіону на засадах диференційованого підходу: монографія / Н.І.Клокар. — Київ, 2010. — 486 с.
2. Концепція профільного навчання в старшій школі (нова редакція) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0854290-09>.
3. Олійник В.В., Потіха В.В. // Профільне навчання: Теорія і практика: зб. наук. праць за матеріалами методол. семінару АПН України. — К.: Пед. преса, 2006.
4. Протасова Н.Г. Андрагогічні принципи навчання в системі післядипломної освіти педагогів // Творча особистість вчителя: Проблеми теорії і практики: зб. наук. праць. — К.: УДПУ, 1997. — С. 253-255.