

**Гуралюк А. Г.**

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ**

*В статті розкрито протиріччя та проблеми управлінської діяльності закладів післядипломної педагогічної освіти та наведено шляхи їх подолання.*

*In the article are shown the contradictions of administrative activity of establishments post graduate pedagogical education and the ways of overcoming are represented.*

Управлінська діяльність виступає в сучасних умовах як один з найважливіших факторів функціонування і розвитку організацій взагалі і, в тому числі, освітніх закладів ППО. Розглянемо процес управління ЗППО базуючись на використанні наведених вище принципів. Для початку означимо, що саме ми будемо розуміти під поняттям «управління» в закладах післядипломної педагогічної освіти.

Як вказує Г. В. Єльнікова «в літературі немає вичерпного визначення поняття «управління». Різні автори розкривають це поняття, підкреслюючи різні аспекти управління» [6]. В. Г. Афанасьєв [3] розуміє управління «як внутрішню властивість суспільства, притаманну йому на будь-якій стадії його розвитку», і вказує що, «Управління - це сукупність певних дій (операцій), що здійснюють суб'єкти управління з метою його перетворення та забезпечення руху до заданої мети» [2]. Водночас В. Г. Афанасьєв зазначає, що суб'єктом є не тільки одна людина, а й колектив людей. В. Г. Шипунов та О. М. Кішкель [11, с. 5] дають означення управління як неперервного процесу впливу на колектив людей для організації і координації їх діяльності для досягнення найкращих результатів при найменших затратах. Тобто, автори роблять спробу означити управління через його ж, управління, ефективність. В педагогічному словнику наведено наступне означення: «управління - свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу, організації з метою підвищення організованості та ефективності їх спільної діяльності» [11, с. 109].

Л. І. Даниленко розглядає управління середнім закладом освіти як соціально-педагогічною системою, проте це в повній мірі відноситься і до управління закладами ППО: «управління соціально-педагогічними системами є цілеспрямований вплив керівника на механізми приведення системи у відповідність з притаманними їй закономірностями, принципами і функціями» і, одночасно це вплив керівника на діяльність колективу закладу та навчальний процес «з метою забезпечення максимально позитивного результату» [5, с. 7].

Сьогодні освітній заклад має складну Інфраструктуру пов'язану не тільки з процесом навчання, а й з господарською, фінансово-економічною, матеріально-технічною адміністративною діяльністю. Система управління ЗППО (принципи, функції, методи, організаційної структури), повинна оперативної й гнучко адаптуватись до ситуативних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, використовуючи новітні науково-технічні досягнення.

Серед напрямків управління закладами післядипломної педагогічної освіти можна виділити основний (функціональний), пов'язаний з проведенням науково-педагогічного процесу і такий, що забезпечує продукт певного виду, - зростання інтелектуального потенціалу держави, а також допоміжні, що здійснюють забезпечення основного: фінансовий, господарчий, соціально-побутовий. Причому, необхідно зазначити, що всі види управлінської діяльності взаємопов'язані і здійснюють в тій чи іншій мірі вплив один на одного.

На шляху успішної побудови і модернізації системи управління у відповідності до цих та інших принципів за думкою В. В. Олійника, В. А. Семиченко, Л. П. Пуховської,

Л. І. Даниленко [4, с. 11, 12], знаходиться ряд суперечностей і протиріч. Погоджуючись з цією думкою, виділимо 5 найважливіших, з нашої точки зору, з наведених авторами протиріч. Додамо до цього переліку ще декілька протиріч, які на нашу думку є вкрай важливими, виокремимо проблеми, до яких вони підводять, і спробуємо означити способи їх розв'язання:

### Протиріччя та проблеми управлінської діяльності ЗППО

Протиріччя	Проблеми	Способи розв'язання
1. Між традиційною консервативністю системи підготовки і фахового зростання працівників освіти і необхідністю постійної модернізації знань, умінь, усвідомлення проблем педагогічної діяльності у контексті нових потреб як закладу чи установи освіти, так і суспільства в цілому.	Оперативність реагування на зміни в суспільстві та швидкість пристосування змісту навчання до соціальних потреб.	<i>Проведення</i> маркетингових досліджень ринку праці та ринку освітніх послуг. <i>Організація</i> моніторингу якості процесу навчання; <i>Створення</i> варіативних навчальних програм; <i>адаптація</i> системи дидактичних матеріалів та методик їх використання до відповідного змісту навчання; <i>впровадження</i> системи дистанційної освіти тощо.
2. Між значним підвищенням об'єктивних вимог до фахового рівня педагогічних працівників та неготовністю значної частини фахівців до відповідних змін.	Слабка орієнтованість підготовки фахівців до інноваційної діяльності.	Підвищення кваліфікації та психологічна підготовка до впровадження інновацій, забезпечення гнучкості та мобільності мислення педагогічних працівників.
3. Між національними напрацюваннями й традиціями і світовими тенденціями глобалізації та європейської інтеграції в освіті і політиці.	Приведення системи післядипломної педагогічної освіти у відповідність до вимог світових тенденцій глобалізації та європейської освітньої інтеграції.	Розробка та адаптація національних стандартів ППО у відповідності до існуючих у світовому освітньому просторі.
4. Між невизначеною нормативно-правовою базою освіти дорослих і вимогами демократичного суспільства щодо ґрунтовних законодавчих основ професійної освіти.	Забезпечення нормативно-правової основи діяльності закладів ППО. Організація взаємодії учасників навчального процесу у відповідності до загально-національних потреб	На рівні держави - створення Закону України «Про післядипломну освіту» та низки відповідних підзаконних актів, та ін. На рівні закладу - визначення посадових обов'язків працівників, чітких рамок їх компетентності і відповідальності.
5. Між нагальною потребою модернізації системи управління освітою і невідповідністю реальної системи підготовки керівних кадрів освіти вимогам відкритого демократизованого суспільства.	Нечіткість визначення шляхів, напрямків та методів модернізації управлінської системи ЗППО.	Розробка моделей модернізації управлінської системи закладів післядипломної педагогічної освіти.

6. Між наявністю великої кількості сучасних педагогічних розробок і відсутністю загальної інформаційно-методичної системи яка б здійснювала їх координацію і впровадження.	Відсутність баз даних педагогічних розробок на державному рівні.	Створення загальнонаціональної інформаційно-методичної системи - бібліотеки педагогічних програмних засобів.
7. Між великим обсягом рутинних операцій щодо здійснення управління ЗППО та відсутністю єдиної інформаційно-аналітичної системи, яка б спрощувала обробку управлінської інформації.	Втрати часу, пов'язані з нераціональним використанням управлінських ресурсів, невисоким рівнем автоматизації тощо.	Створення інформаційно-аналітичної системи управління навчальним закладом, як складової частини загальної державної інформаційно-аналітичної системи.

Розкриємо більш повно протиріччя і виникаючі, як їх наслідки, проблеми модернізації управління ЗППО. Зазначені протиріччя зумовлені переходом від традиційної парадигми освіти, орієнтованої на репродукцію існуючої культури в досвіді майбутніх поколінь, до інноваційної, що спрямована на активне переосмислення, перетворення і вдосконалення існуючої культури [7]. Перше із зазначених нами протиріччя полягає в недостатній гнучкості сучасної системи післядипломної педагогічної освіти. Це стосується як змістовного наповнення, що має відповідати потребам управлінців різних рівнів, і при цьому бути актуальним і злободенним. Як зазначає Л. І. Черниш «раніше освіта ототожнювалася з формально організованим і більш чи менш тривалим процесом навчання...», причому «в традиційному навчанні викладач більшу частину часу витрачає на читання лекцій, проведення занять...» [10, с. 428]. Необхідність модернізації освіти зумовлена динамікою зміни економічних, соціальних, політичних та ін. потреб суспільства і вимагає оперативності реагування на ці зміни і швидкості пристосування змісту навчання відповідно до них.

На нашу думку, основними шляхами розв'язання цієї групи проблем є здійснення досліджень стосовно потреб ринку праці та ринку освітніх послуг, шляхом проведення опитувань серед фахівців, що прагнуть підвищити свій рівень, або отримати нову професію. Ще одним із способів дослідження має стати статистичне оцінювання зв'язків між певними знаннями (наприклад, володінням комп'ютером) і рівнем заробітної плати, знаннями і якісними показниками роботи фахівців тощо. Крім того, необхідно вести моніторинг якості процесу навчання, який би міг показати ефективність тих чи інших форм навчання, допомогти визначити оптимальність наповнення (створення варіативних навчальних програм; адаптація системи дидактичних матеріалів та методик їх використання до відповідного змісту - навчання) очної, самостійної та дистанційної складової навчання.

Як вказує М. В. Артюшина «Система освіти - як і всі інші соціальні інститути - консервативні за своєю природою, прагнуть до стабільності». У зв'язку з цим, «слабка орієнтованість на підготовку людини до інноваційної діяльності і є основною проблемою сучасної освіти» [1, с. 21]. Розв'язання цієї проблеми полягає у підвищенні кваліфікації та психологічної підготовки управлінців всіх рівнів до впровадження інновацій, забезпечення гнучкості та мобільності мислення педагогічних працівників. Одним з обов'язкових напрямків підвищення кваліфікації є оволодіння управлінськими працівниками засобами комп'ютерної та інформаційно-комунікативної техніки.

Зазначимо, що ППО розвивалася в історико-логічній послідовності і сьогоднішні європейські та світові інтеграційні процеси в жодній мірі не заперечують набутого національного досвіду в сфері післядипломної освіти. Розвиток та модернізація освіти дорослих потребують пристосування досягнень вітчизняних науковців в цій галузі до світових освітніх стандартів.

На сьогодні не сформована нормативно-правова база діяльності системи післядипломної педагогічної освіти. Ми погоджуємося з Л. І. Тарусовою, яка вказує, що реформування правового забезпечення управління післядипломною освітою має здійснюватись на відповідній законодавчій базі за такими основними напрямками: встановлення місця післядипломної освіти серед інших напрямків освіти, яке б відповідало її справжній ролі в суспільстві; врегулювання діяльності структур управління післядипломною освітою через чітке визначення їх повноважень, форм і методів роботи; побудову нової моделі нормативно-правового забезпечення управління системою післядипломної освіти; регламентація відносин системи післядипломної освіти з державним апаратом, організаціями та громадянами; введення відповідних рівнів післядипломної освіти та відповідного порядку їх фінансування; встановлення взаємозв'язку післядипломної освіти з ефективністю професійної діяльності фахівців з урахуванням швидкості старіння інформації в різних сферах і галузях [9]. Відмітимо, що вирішенню проблеми організації взаємодії учасників навчального процесу на рівні закладу сприятиме визначення і затвердження посадових обов'язків працівників, чітких рамок їх компетентності і відповідальності.

Для визначення шляхів, напрямків і методів модернізації ППО необхідно визначитись із тим, що саме ми розуміємо під вимогами демократичного суспільства до післядипломної педагогічної освіти. Ще у 70-ті роки минулого століття UNESCO була висунута концепція навчання впродовж усього життя [12], яка наголошує на необхідності та правах людини навчатися протягом життя. Більшість передових країн світу сьогодні реформують власні освітні системи, спираючись на засади зазначеної концепції навчання впродовж, що включає в себе наступні елементи: Можливість кожної людини вчитися протягом усього життя; доступність для тих, хто навчається, максимально широкого спектру вмінь і навичок. При чому, деякі країни доповнюють цю концепцію освіти концепцією безперервної підготовки і ставлять акцент на професійних навичках і підготовці дорослих.

У зв'язку з цим постає проблема приведення шляхів, напрямків та методів модернізації управлінської діяльності ЗППО у відповідність до системи безперервної освіти, таким чином, щоб відбулося максимальне задоволення потреб дорослих у навчанні, а також розвиток ініціативи та самостійності в цьому процесі. Способом вирішення цієї проблеми має стати розробка моделей модернізації управлінської системи закладів післядипломної педагогічної освіти.

М. І. Лапенко та ін. [8] Вказують на необхідність обліку наявних даних науки і досвіду. Вони зазначають, що «на шляху аналізу стану оновлення стоїть безсистемність друкованої інформації і відсутність відомостей про зразки неопублікованого досвіду». Виходом з такої ситуації є створення загальнонаціональної інформаційно-методичної системи - бібліотеки (або так званого банку) педагогічних програмних засобів.

Одним з найважливіших є протиріччя між великим обсягом рутинних операцій щодо здійснення управління ЗППО та відсутністю єдиної інформаційно-аналітичної системи, яка б спрощувала обробку управлінської інформації. На нашу думку, вирішенням цього протиріччя і відповідної йому проблеми нерационального використання управлінських ресурсів є створення зазначеної вище інформаційно-аналітичної системи й відповідних програмних засобів, а також впровадження засобів комп'ютерної техніки й інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність ЗППО.

Очевидно, що підвищення результативності управління закладом післядипломної педагогічної освіти можливе при розв'язанні завдань модернізації і вирішенні наведених вище протиріч та проблем, появи яких ці протиріччя сприяють. Також для ефективного управління навчальними закладами в системі післядипломної освіти необхідно чітко визначити завдання, що стоять перед кожним з управлінців, встановити відповідальність за їх розв'язання, розподілити права між відповідальними особами та підрозділами, чітко визначити посадові обов'язки тощо. Очевидно, що вже сам розподіл прав, обов'язків, ресурсів та ін. породжує низку проблем: встановлення правових обмежень діяльності суб'єктів управління, проблему визначення обсягу звітності, проблему необхідності врахування інтересів розвитку кожного із ресурсів в умовах загального обмеження можливостей та ін.

З нашої точки зору, механізмами подолання цих протиріч є економіко-математичне моделювання і сучасні інформаційні технології, а засобами - комп'ютерна та інформаційно-комунікативна техніка.

### Література

1. Артюшина М. В. Підготовка до інноваційної діяльності як компонент професійного становлення особистості в умовах сучасних євро інтеграційних процесів // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди»: Науково-теоретичний збірник. - Переяслав-Хмельницький, 2007. - 460 с. - С. 21-24.
2. Афанасьев В. Г. Моделирование как метод исследования социальных систем // Системные исследования. Методологические проблемы: Ежегодник, 1982. - М.: Наука, 1982.
3. Афанасьев В. Г., Колмановский В. Б., Носов В. Р. Математическая теория конструирования систем управления. - М.: Высшая школа, 1989. - 447 с.
4. Олійник В. В., Семиченко В. А., Пуховська Л. П., Даниленко Л. І. Наукові засади розробки прогностичної моделі розвитку післядипломної освіти в Україні //Розвиток післядипломної педагогічної освіти України в умовах інтеграції/Матеріали щорічної звітної всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 15-річчю АПН України, 11-12 квітня 2007 року. - Донецьк, 2007. - 388 с.
5. Даниленко Л. І. Управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою: Конспект лекції з курсу підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. - К.: ЦППО АПН України, 2002. - 17 с.
6. Сльникова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук. - К., 2005.
7. Кларин М. В. Инновации в обучении: метафоры модели: Анализ зарубежного опыта. - М.: Наука, 1997.-223 с.
8. Лапенко К. К., Авдеева И. М., Гура Л. М. Непрерывное педагогическое образование: Опыт системного исследования деятельности института последипломного образования: Монография. - Севастополь: Рибест, 2003. - 165 с.
9. Тарусова Людмила Іванівна. Дис. Правові основи управління післядипломною освітою в Україні Національному університеті внутрішніх справ Міністерства внутрішніх справ України, м. Харків
10. Черниш Л. І.// Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди»: Науково-теоретичний збірник. - Переяслав-Хмельницький, 2007. - 460 с - С. 425-429.
11. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности: Учеб. для сред спец. учеб. заведений. - М.: Высшая школа, 1996. - 271 с.
12. Lifelong Learning: the contribution of education systems in the Members States of the European Union, Euridice. P 17.2000